

Introducción al descubrimiento de clientes

Ningún plan de negocio de una startup sobrevive al primer contacto con los clientes.

—Steve Blank

Un viaje de mil millas comienza con un paso.

—Lao Tsé

Iridium fue una de las apuestas por las *startup* más grandes que se haya hecho: una apuesta audaz y arriesgada de \$5.200 millones de dólares. Fundada en 1991 por Motorola y una alianza global de 18 empresas, Iridium planeaba desarrollar un sistema de telefonía móvil que funcionara "en cualquier lugar del planeta", desde barcos en medio del océano hasta las selvas de África, y en la cima de montañas remotas donde no había torres de telefonía celular.

¿Cómo? Con un plan de negocio increíble. Inicialmente, la empresa les compró 15 cohetes a Rusia, Estados Unidos y China. Acto seguido, puso en órbita una flota de 72 satélites privados, desde donde operaban como torres de telefonía celular de 500 millas de altura, lo cual permitía una cobertura a cualquier parte de la tierra. Siete años después de la fundación de Iridium, los satélites seguían en órbita. Pero nueve meses después de la primera llamada, efectuada en 1998, la empresa estaba en el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras (Reorganización). Cuando Iridium "se estrelló contra el planeta", quedó como una de las derrotas más grandes de una *startup* de que se tenga registro. ¿Qué salió mal?

Cuando Iridium se fundó en 1991, la cobertura de telefonía celular en el mundo era escasa, poco confiable y costosa. Los teléfonos celulares eran del tamaño de loncheras. Iridium preparó un plan de negocio que hacía suposiciones sobre los clientes, sus problemas y el producto que necesitaban para resolver sus problemas. Hizo otras suposiciones sobre el canal de ventas, alianzas y el modelo de ingresos, todo aunado a unas proyecciones financieras que asumían que Iridium pronto sería una máquina de generar dinero.

Una de las derrotas más grandes de una *startup* de que se tenga registro, la forma como implementaron el plan de negocio.

Pero en los más de 7 años que le tomó a Iridium pasar del concepto al lanzamiento, la innovación en redes de telefonía móvil y celular avanzó a pasos agigantados. Cuando Iridium hizo su lanzamiento, había muchos menos lugares en el planeta donde no había servicio de telefonía celular. Las empresas tradicionales de telefonía celular brindaban cobertura en los lugares de más valor en el mundo. Los precios del servicio de telefonía disminuían tan rápido como los teléfonos celulares. En contraste, los teléfonos satelitales de Iridium eran más grandes que un ladrillo y pesaban casi lo mismo. Y algo peor, los teléfonos celulares de Iridium no podían hacer llamadas desde vehículos o desde sitios cerrados, porque debían tener "conexión" con los satélites a través de una línea visual. En lugar de pagar 50 centavos por minuto por una llamada normal de celular, las llamadas de Iridium costaban \$7 dólares el minuto, más los \$3.000 dólares por el aparato telefónico.

El mercado potencial de Iridium disminuía casi todos los días. En lugar de un mercado masivo de usuarios potenciales en todo el mundo, había atraído apenas a un pequeño grupo dispuesto a pagar estos precios y soportar las muchas limitaciones del producto. Pero las suposiciones y los planes del modelo de negocio de Iridium se fijaron con firmeza como si aún estuvieran en 1991. La empresa gastó \$5.000 millones de dólares desarrollando un negocio durante 8 años sin siquiera enfocarse en cuatro preguntas clave:

- ¿Hemos identificado un problema que el cliente desee resolver?
- ¿Nuestro producto satisface este problema o necesidad del cliente?
- De ser así, ¿contamos con un modelo de negocio viable y rentable?
- ¿Hemos aprendido lo suficiente como para salir a la calle y vender?

Responder estas preguntas es el propósito de la primera etapa del proceso de descubrimiento de clientes. Este capítulo explica cómo hacerlo.

(20 años después, Iridium salió de la quiebra. En el año 2000, un grupo inversionista compró por \$25 millones sus acciones valoradas en \$6.000 millones. Después de un prolongado resurgimiento, la empresa celebró su cliente No. 500.000 en septiembre de 2011.)

Los clientes no se comportan como dice en el plan de negocio.

Filosofía del descubrimiento de clientes

Una *startup* comienza con la visión de sus fundadores: una visión de un nuevo producto o servicio que resuelve los problemas o necesidades de un cliente y de cómo llegará la empresa a sus innumerables clientes. El descubrimiento de clientes reduce las probabilidades de gastar montones de dinero sin recibir un peso a cambio, como le pasó a Iridium. Por lo tanto, la meta No. 1 del descubrimiento de clientes se resume en lo siguiente: concretar en hechos las hipótesis iniciales de los fundadores acerca de su mercado y sus clientes.

Salir de la oficina

Los hechos existen solamente fuera de la oficina, donde están los clientes, por esto, el aspecto más importante del descubrimiento de clientes es salir de la oficina y hacer contacto con ellos. Y no por unos días o una semana, sino en repetidas ocasiones, durante semanas, si no, meses. Esta tarea crucial no se le puede asignar al personal de menor jerarquía, la deben llevar a cabo los fundadores. Solamente después de que los fundadores han pasado esta etapa pueden saber si lo que tienen es una visión válida o simplemente una quimera.

¿Parece sencillo, cierto? Pero para cualquiera que haya trabajado en empresas consolidadas, el proceso de descubrimiento de clientes es desorientador. Todas las reglas sobre gestión de nuevos productos en las grandes empresas se invierten. Conviene enumerar todas las cosas que usted *no* va a hacer:

- comprender las necesidades y deseos de *todos* los clientes
- hacer una lista de *todas* las funcionalidades que desean los clientes antes de comprar su producto
- entregar a Desarrollo de Producto una lista de funcionalidades que incluya todas las que pidieron los clientes
- entregar a Desarrollo de Producto un documento detallado de requerimientos de mercadeo
- ejecutar grupos de análisis y probar cómo reaccionan los clientes a su producto para saber si van a comprar

Lo que usted *sí* va a hacer es desarrollar su producto para unos pocos, no para todos. Además, usted va a empezar a desarrollar su producto incluso antes de saber si hay clientes para el mismo.

El primer día de una *startup*, hay pocos aportes de los clientes, si los hay.

Para un ejecutivo de gestión de productos o mercadeo experimentado, estas ideas no solamente son desorientadoras y en contra de la intuición, sino que son heréticas. ¿Por qué no son importantes las necesidades de *todos* los clientes potenciales?, ¿qué es lo que tiene el primer producto de una empresa nueva que lo diferencia de un producto de actualización de una gran empresa?, ¿qué tienen los primeros clientes de una *startup* que hace que las reglas sean tan diferentes?

Buscar la alineación solución problema

El proceso de descubrimiento de clientes busca la alineación solución problema: "¿hemos encontrado un problema que mucha gente desea que resolvamos (o una necesidad que desean que satisfagamos)? y ¿nuestra solución (producto, sitio web o aplicación) resuelve el problema de manera convincente? En esencia, lo que el descubrimiento de clientes busca es determinar si la propuesta de valor de su *startup* concuerda con el segmento de clientes objetivo.

La alineación solución problema es prácticamente idéntica a lo que a veces se conoce como "alineación producto mercado", como indica el párrafo anterior. Como resultado, *usamos los términos, hasta cierto punto, indistintamente* en todo el libro. Tenga en cuenta, empero, que en mercados multilaterales puede haber múltiples propuestas de valor y múltiples segmentos de clientes. Sin embargo, la alineación solución problema solamente se alcanza cuando todos: el modelo de ingresos, la fijación de precios y los esfuerzos de adquisición de clientes, satisfagan las necesidades del cliente.

Desarrolle el producto para los pocos, no para muchos

En empresas existentes, la meta del mercadeo y la gestión de productos tradicionales es desarrollar un documento de requerimientos de mercado (MRD) para ingeniería que contenga *todos* los requerimientos posibles de funcionalidades de los clientes, organizados en orden de prioridad en un esfuerzo común de Gestión de Productos, Mercadeo, Ventas e Ingeniería. Mercadeo o Gestión de Productos tienen grupos de análisis, analizan los datos de ventas recopilados en campo, y consideran los requerimientos de funcionalidades y las quejas de los clientes. Esta información da lugar a que se incluyan las funcionalidades requeridas a las especificaciones del producto, que luego el equipo de ingeniería incorpora en el siguiente lanzamiento del producto.

Si bien este proceso es racional para una empresa consolidada que ingresa a un mercado existente, es una insensatez para una *startup*. ¿Por qué? Las *startup* no son versiones pequeñas de empresas grandes existentes, las cuales cuentan con mucha información y aportes de los clientes. En

empresas consolidadas, el proceso de MRD garantiza que Ingeniería va a desarrollar un producto que resultará atractivo para clientes existentes en un mercado conocido, en el cual se conocen los clientes y sus necesidades. El primer día de una *startup*, hay pocos aportes de los clientes (si los hay) para crear una especificación formal de un producto.

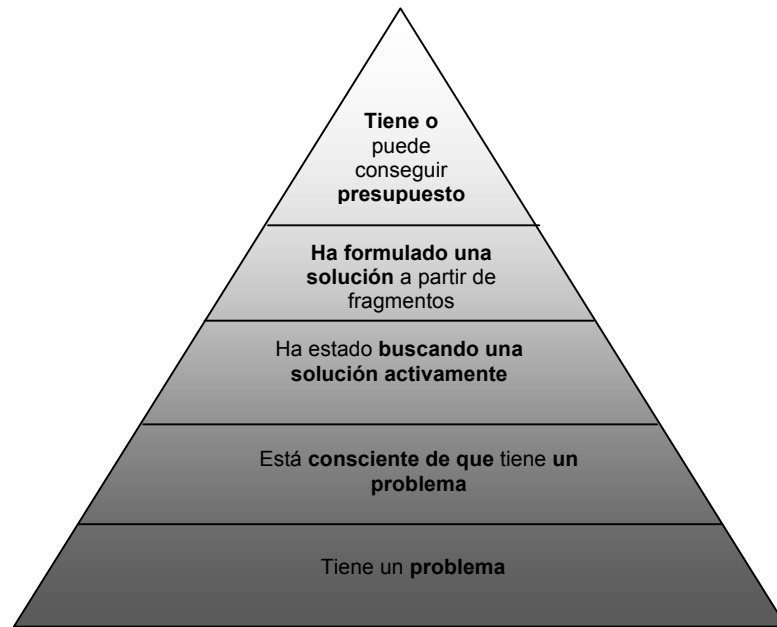
En una *startup*, el primer producto no se diseña para satisfacer al público en general. Ninguna *startup* puede darse el lujo de desarrollar un producto con todas las funcionalidades a la vez que un cliente del público en general necesita. El producto tardaría años en llegar al mercado y ya estaría obsoleto en ese momento. En su lugar, las *startup* exitosas resuelven este acertijo enfocando el desarrollo y los esfuerzos tempranos de venta en un grupo muy pequeño de clientes pioneros que han acogido la visión de la *startup*. Estos clientes visionarios, con el tiempo, darán a la empresa la retroalimentación necesaria para agregar funcionalidades al producto.

Los *earlyvangelist* están dispuestos a dar su voto de confianza y comprar un producto en ciernes.

Los earlyvangelist: los clientes más importantes de todos

A los entusiastas que divulgan la buena nueva sobre su producto a sus amigos, familiares o compañeros de trabajo con frecuencia se los conoce como expertos. Pero se necesita un nuevo término para definir a los pioneros (los clientes visionarios) que compren productos aún sin terminar ni probar, porque quieren "llevar la delantera", ya sea por ganar ventajas competitivas o por alardear. A estos pioneros los llamamos *earlyvangelist*. A diferencia de los negocios "para el público en general" o clientes de artículos de consumo que desean comprar un producto terminado, completo y probado, los *earlyvangelist* están dispuestos a dar su voto de confianza y comprar un producto en ciernes de una *startup*. Todas las industrias cuentan con un pequeño grupo de visionarios dispuestos a dar su voto de confianza a productos en ciernes.

Uno de los errores que cometen los fundadores de las *startup* es regalar o hacer grandes descuentos a clientes de primera categoría sobre los productos alfa o beta en ciernes. En mercados unilaterales (en los cuales el usuario es quien paga), los *earlyvangelist* estarán encantados de *pagar para tener acceso anticipado al producto*. Si no es así, no son *earlyvangelist*. Su disposición a pagar es un componente crucial del proceso de descubrimiento de clientes. Usted lo usará para probar todo el proceso de compra.



Características de un earlyvangelist (Figura 3.1)

⇒ En aplicaciones web o móviles, en las cuales con frecuencia se encuentran los mercados de plataformas múltiples (usuarios y pagadores son distintos), los *earlyvangelist* pueden ser usuarios o pagadores. Pero incluso como usuarios que no pagan, *estos earlyvangelist son aceleradores dispuestos o entusiastas de su crecimiento viral.*

Los *earlyvangelist* son aceleradores dispuestos o entusiastas de su crecimiento viral.

Tanto en los canales físicos como en los web o móviles, los *earlyvangelist* comparten estas características (ver Figura 3.1):

- Tienen un problema o necesidad.
- Saben que tienen un problema.
- Están buscando activamente una solución y tienen un cronograma para ello.
- El problema es tan doloroso que han armado apresuradamente una solución provisional.
- Han destinado, o pueden conseguir rápidamente, dinero presupuestado para la compra.

Piense en las características de los *earlyvangelist* a lo largo de una escala de dolor del cliente. Los clientes *earlyvangelist* solamente se encontrarán en la parte superior de la escala: aquellos que ya han estado buscando una solución, han desarrollado una solución propia (ya sea en una empresa que ha desarrollado una solución de software o en casa pegando con cinta un tenedor, un bombillo y una aspiradora) y tienen o pueden conseguir presupuesto. Estas personas son candidatos perfectos para *earlyvangelist*. Se puede confiar en que ellos darán retroalimentación y serán los primeros compradores, hablarán a otros sobre el producto y correrán la voz de que la visión es real. Además, pueden ser candidatos potenciales para el comité asesor (más información sobre comités asesores en el Capítulo 4).

Desarrolle primero un Producto Mínimo Viable (PMV)

La idea de que una *startup* desarrolle su producto para un pequeño grupo de clientes iniciales en lugar de idear un producto genérico para el público en general es radical. Lo que sigue es igual de revolucionario.

La meta del PMV es desarrollar el grupo mínimo posible de funcionalidades.

El día que arranca la empresa hay muy pocos aportes del cliente. Todas las *startup* tienen una visión de lo que pueden ser el problema, el producto y la solución. Infortunadamente, puede ser una visión o una quimera. La empresa no sabe quiénes son sus clientes iniciales o cuáles funcionalidades desean. Una opción es empezar a desarrollar una primera versión del producto con todas las funcionalidades que se les ocurran a los fundadores. Ahora sabemos que esto termina en esfuerzos, tiempo y dinero perdidos de ingeniería, puesto que los clientes no usan, desean, ni necesitan la mayoría de las funcionalidades desarrolladas sin tener en cuenta sus aportes.

Otra opción es suspender el Desarrollo de Producto hasta que el equipo de Desarrollo de Clientes pueda encontrar clientes que puedan proporcionar retroalimentación adecuada. El riesgo aquí es el tiempo perdido y no tener un producto del cual los clientes puedan proporcionar retroalimentación. Un tercer enfoque más productivo es desarrollar las funcionalidades principales del producto (de manera gradual e iterativa mediante métodos ágiles de ingeniería), con la lista de funcionalidades resultado de la visión y experiencia de los fundadores de la empresa. *Esto es un producto mínimo viable.*

La meta del descubrimiento de clientes es probar su comprensión del problema del cliente y ver si la solución que usted propone provoca que él use o compre el producto basándose solamente en las funcionalidades más importantes. La mayoría de los usuarios desea productos terminados, pero los *earlyvangelist* son el público objetivo perfecto para el PMV. Confeccione el lanzamiento del producto inicial para satisfacer sus necesidades. Si ninguno de ellos cree que su solución PMV es interesante o suficiente, itere o pivote hasta que un número aceptable diga que sí.

Es importante el cambio de pensamiento a un PMV gradual e iterativo en contraposición a un primer lanzamiento del producto con todas las funcionalidades. Los ingenieros suelen hacer un producto más completo y perfecto. El PMV les ayuda a enfocarse en las funcionalidades más importantes e indispensables. Su objetivo al tener un PMV no es recopilar solicitudes de funcionalidades para cambiar el producto o para agrandar el grupo de funcionalidades. Su objetivo es, en cambio, poner el PMV delante de los clientes con el fin de averiguar si usted ha comprendido el problema del cliente lo suficiente como para definir los elementos clave de la solución. Después sí refina la solución de manera iterativa. Solamente si no encuentra clientes para las funcionalidades más importantes del PMV, transmita al equipo de desarrollo de producto solicitudes adicionales de los clientes sobre funcionalidades del producto. En el modelo de

Desarrollo de Clientes, las solicitudes de funcionalidades a un PMV son más la excepción y producto de la iteración que la regla. Esto elimina la interminable lista de solicitudes que con frecuencia demoran el primer envío a clientes y vuelve locos a los equipos de desarrollo de producto.

⇒ Los PMV para web o móviles son diferentes

Los negocios web o móviles realizan el descubrimiento de clientes de manera diferente a las aplicaciones físicas. Estos negocios pueden llegar a cientos o miles de clientes adicionales mediante interacciones cara a cara y en línea. Enfatizan mucho en la adquisición, la activación de clientes y las referencias de los mismos. Los productos mínimos viables web o móviles se pueden desarrollar más rápidamente y entregar en menos tiempo, lo cual acelera el proceso de descubrimiento. Cuando se entregan, se pueden realizar más pruebas con los clientes, con datos de respuesta del cliente más desagregados. Esto produce una iteración más rápida del enunciado del problema, la solución propuesta, y el PMV mismo.

Para las *startup* web o móviles, así es como se utiliza el PMV en el proceso de descubrimiento:

Fase	Página	Acción	Objetivo
Preparación para captación de clientes	200	-Desarrollar PMV de baja fidelidad. -Captar clientes dirigiendo un poco de tráfico al PMV.	-Ver si la visión del problema o necesidad se ajusta a los clientes y cuán importante es este problema para ellos.
Prueba al problema PMV de baja fidelidad	211	-Aumentar gradualmente el número de invitaciones al PMV. Estudiar de cerca sus comportamientos al llegar y valorar sus actividades. -Continuar reuniéndose frente a frente con los clientes. -Considerar si puede escalar.	-Comprender el problema o la necesidad que está resolviendo y saber cómo explicarlos. -¿Al cliente le importa?
Prueba al PMV de alta fidelidad	237	-Abra la puerta e invite a más clientes. -Esté pendiente de la tasa de activación de clientes.	-Determine si los clientes se comprometerán con o comprarán el producto o utilizarán el sitio o la aplicación. (prueba a la solución) -Descubra suficientes <i>earlyvangelist</i> apasionados y entusiastas que claramente creen que el producto soluciona su problema.
Optimizar el conseguir más clientes	380	Cuelgue el letrero de "abierto" y empiece la carrera por conseguir clientes.	-Optimizar la estrategia de conseguir clientes.

Desarrollar el Producto Mínimo Viable para un producto web o móvil (Figura 3.2)








Use el *Business Model Canvas* como cuadro de mando del descubrimiento de clientes

Con frecuencia no se tiene un entendimiento común y claro del modelo de negocio en toda la empresa. Esta etapa de descubrimiento de clientes utiliza el *business model canvas* de Osterwalder para ilustrar con un diagrama cómo se propone hacer dinero una empresa. Como se muestra en la Figura 3.3, el *canvas* representa a cualquier empresa en nueve bloques, describiendo detalladamente el producto, los clientes, los canales, la creación de demanda, los modelos de ingresos, los socios, los recursos, las actividades y la estructura de costos de la empresa. (El *business model canvas* se describió en detalle en el Manifiesto de Desarrollo de Clientes.)

Business Model Canvas

Diseñado para:

Diseñado por:

Socios clave  ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Cuáles recursos clave vamos a obtener de los socios? ¿Cuáles actividades clave reducen los costos? ¿Qué beneficios buscamos de los socios? ¿Qué riesgos evitamos al asociarnos con ellos?	Actividades clave  ¿Cuáles actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? ¿Cuáles canales de distribución? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos? ¿Qué recursos requieren? ¿Qué riesgos evitamos?	Propuestas de valor  ¿Qué valor le entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes ayudamos a resolver? ¿Cuáles ventajas de productos y servicios le vamos a ofrecer a cada segmento de clientes? ¿Cuáles necesidades de los clientes vamos a satisfacer? ¿Qué recursos requieren? ¿Qué riesgos evitamos?	Relaciones con los clientes  ¿Qué tipo de relación buscamos cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles canales utilizamos? ¿Cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Qué los motivan a ello? ¿Qué recursos requieren? ¿Qué riesgos evitamos?	Segmentos de clientes  ¿Para qué estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿Qué recursos requieren? ¿Qué riesgos evitamos?
Estructura de costos  ¿Cuáles son los costos más importantes, referentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más costosos? ¿Cuáles son las actividades clave más costosas? ¿Qué recursos requieren? ¿Qué riesgos evitamos?	Fuentes de ingresos  ¿Qué valor están realmente dispuestos a pagar los clientes? ¿Cuál precio actualizamos? ¿Cuáles otros ingresos de alternativas? ¿Cómo preferimos pagar? ¿Qué recursos requieren? ¿Qué riesgos evitamos?			

Business Model Canvas (Figura 3.3)

En esta fase usted elaborará un resumen de una o dos páginas sobre cada uno de los siguientes bloques del *business model canvas*:

- Tamaño del mercado: qué tan grande es la oportunidad
- Propuesta de valor, primera parte: el producto o servicio, sus ventajas y el producto mínimo viable
- Segmentos de clientes: quién es el cliente y cuáles problemas resuelve el producto

- Canales: cómo se va a distribuir y vender el producto
- Relaciones con los clientes: cómo se creará la demanda
- Propuesta de valor, segunda parte: hipótesis de ese tipo de mercado y el grupo competitivo o la diferenciación
- Recursos clave: proveedores, productos básicos o demás elementos esenciales del negocio
- Socios clave: otras empresas esenciales para el éxito del negocio
- Fuentes de ingresos: fuentes de ingresos y utilidades y tamaño

Cuando usted bosqueja sus hipótesis iniciales, su *canvas* comienza a llenarse, parecido a la Figura 3.4.

<i>Socios clave</i> -Socios tecnológicos – proveedores en la nube, herramientas de gestión -Integradores de sistemas/ Asesores	<i>Actividades clave</i> -Diseñar y refinar los algoritmos de planificación de capacidad y del servicio que alinea clientes con proveedores -Desarrollar y mantener relaciones con los proveedores de infraestructura en la nube -Desarrollar marca como el lugar al cual acudir para gestión de ciclo de vida en la nube	<i>Propuestas de valor</i> -Costo reducido de la infraestructura en la nube -Mejor emparejamiento de las necesidades de computación -Mayor visibilidad a nivel de servicio Integradores: -Mayor presupuesto para servicios de asesoría	<i>Relaciones con los clientes</i> -Para el segmento empresarial, modelo de mayor contacto con la fuerza de ventas externas	<i>Segmentos de clientes</i> Planificación de la capacidad -Alta variabilidad en el uso Emparejamiento del Servicio Empresas no familiarizadas con el uso de infraestructura en la nube. Monitoreo de los Acuerdos de Nivel de Servicios (SLA) -Empresas con requisitos de SLA exigentes con sus clientes.
	<i>Recursos clave</i> -Propiedad intelectual – Algoritmo de predicción -Desarrolladores Fuerza de ventas internas Fuerza de ventas externas Desarrollo del negocio (socios del canal y socios tecnológicos)		<i>Canales</i> -Integradores o asesores especializados en infraestructura en la nube	
<i>Estructura de costos</i> -Ventas internas y externas -Costos de desarrollo -Costos de infraestructura – AWS Costos de soporte			<i>Fuentes de ingresos</i> -Costo de suscripción para los compradores -Escalas de la tabla de fijación de precios con base en el No. de servidores y el No. de usuarios, por niveles	

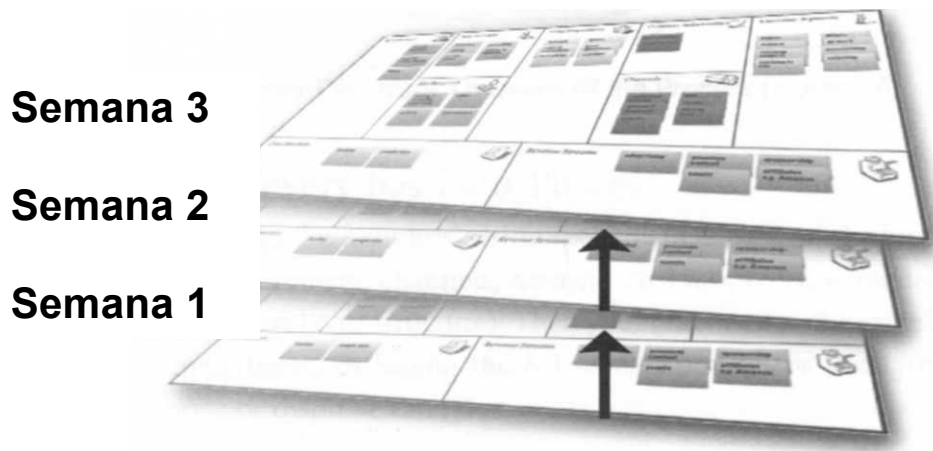
Ejemplo de Business Model Canvas – Hipótesis iniciales (Figura 3.4)

Pero, además de usar el *business model canvas* como una imagen instantánea del negocio en un momento determinado, congelada en el tiempo, el Desarrollo de Clientes emplea el *canvas* como "cuadro de mando" para hacer seguimiento al progreso en la búsqueda de un modelo de negocio.

Actualice el *canvas* una vez por semana para reflejar cualquier pivote o iteración, resaltando con rojo los cambios con respecto a la semana anterior.

Luego, después de que usted y su equipo acuerden los cambios a su modelo de negocio, intégreolos en lo que viene a ser su nuevo *canvas* de la semana (los cambios aceptados en rojo se muestran después en negro). Durante la siguiente semana, cualquier cambio nuevo se muestra nuevamente en rojo. Después se repite el proceso cada semana: los nuevos cambios se muestran en rojo. Después el nuevo *canvas* empleado en la semana.

Este método resalta los cambios a través del tiempo para referencia suya y del equipo. La Figura 3.5 muestra cómo se verán los modelos *canvas* con el tiempo.



Modelo de negocio/Hipótesis/Pruebas (Figura 3.5)

De haber leído este libro y salido a la calle, la gente de Iridium se hubiera ahorrado miles de millones al darse cuenta cuán pequeño se había vuelto el mercado para su negocio. Les hubiera permitido buscar otras opciones y sobrevivir.

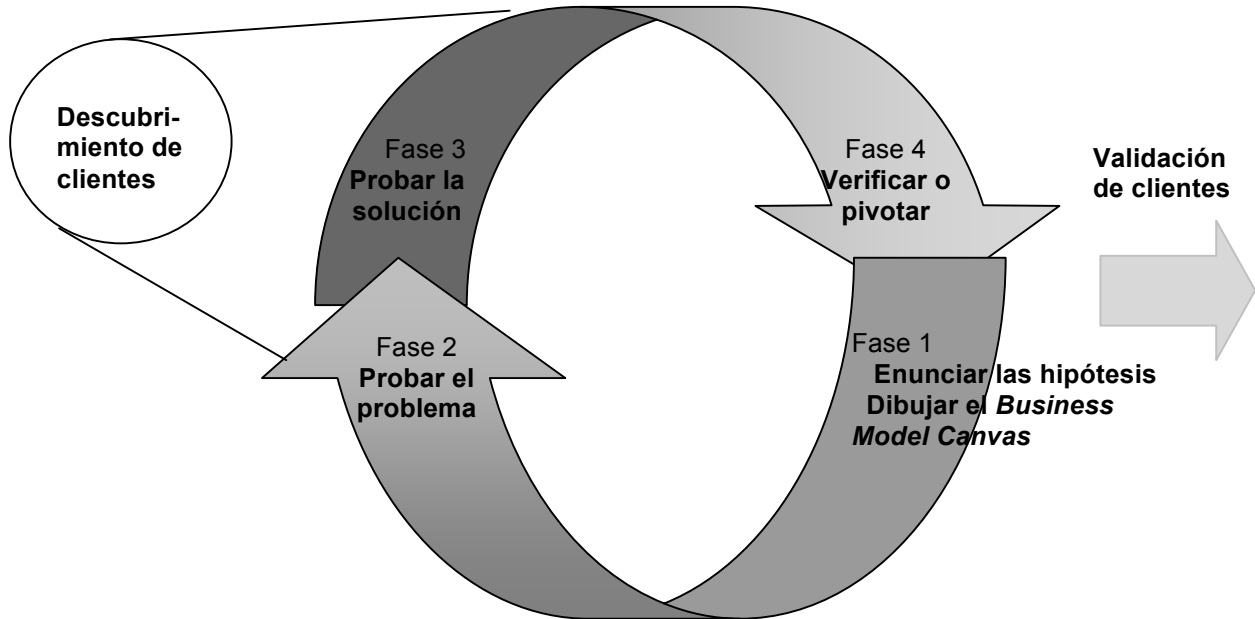
La filosofía del descubrimiento de clientes se puede resumir así: es saber si hay alineación producto mercado encontrando *earlyvangelist*, comprendiendo sus necesidades y verificando que el producto mínimo viable resuelve un problema que ellos estarán deseosos de pagar para que se resuelva. Y si no, emplear retroalimentación casi continua del cliente para impulsar por igual cambios frecuentes y ágiles en el producto y el modelo de negocio.

A medida que completa el desarrollo de hipótesis, su *business model canvas* rápidamente se vuelve multidimensional, usted está desarrollando tres *canvas* iniciales:

- Elementos principales del modelo de negocio en sí mismo (propuesta de valor, canal, etc.)

- Hipótesis que usted tiene para cada elemento del modelo de negocio (como, "las personas querrán estas funcionalidades", o "los clientes comprarán nuestro producto porque...")
- Y una capa esquematizando las pruebas clave cuyo resultado es aprobado o no aprobado que usted empleará para encontrarse frente a frente con los clientes y usar su retroalimentación para convertir sus hipótesis en hechos.

Descripción general del descubrimiento



Descubrimiento de clientes: descripción general del proceso (Figura 3.6)

El descubrimiento de clientes comprende cuatro fases

La Fase 1 deconstruye la visión de los fundadores en las nueve partes del *business model canvas* (producto, clientes, canales, creación de demanda, modelo de ingresos, socios, recursos, actividades y estructura de costos). Después, su equipo escribe un resumen de una página sobre cada una de las hipótesis, incluyendo la lista de experimentos o pruebas que deberá realizar para probar o refutar cada una.

En la Fase 2 usted realiza experimentos para probar las hipótesis de su "problema". Esto le ayuda a comprender cuán importante es el problema y cuán grande puede llegar a ser. Esto lo hace probando la mayoría de los elementos del modelo de negocio, incluidos la propuesta de valor, la fijación de precios, la estrategia del canal y el proceso de ventas. Su meta es convertir las hipótesis en hechos o descartarlas si están mal y reemplazarlas por nuevas hipótesis. En el proceso, usted conocerá más a fondo el negocio, el flujo de trabajo, la organización y las necesidades de producto de los clientes. Cuando estén incluidos todos los hechos, actualice sus resultados en el *canvas*.

⇒ **Los canales y productos basados en la web con frecuencia implementan gran parte de la Fase 2 en línea casi en tiempo real.**

En la Fase 3, usted prueba su "solución", presentando a los clientes su propuesta de valor (producto, fijación de precios, funcionalidades y demás componentes del modelo de negocio) y el producto mínimo viable y compara sus respuestas con los objetivos "aprobado o no aprobado" desarrollados con anterioridad.

⇒ **Para un producto basado en la web, el PMV es un sitio en vivo, un demo en vivo, o una funcionalidad o característica de uso o contenido.**

El objetivo no es vender el producto sino validar qué tan acertadamente entendió usted el problema en la Fase 2 cuando escuchó a los clientes decir: "Incluso estas pocas funcionalidades resuelven nuestro problema", o "Necesito este producto". Lo ideal es cuando el cliente pregunta: "¿Cuándo puedo comprar uno?"

⇒ **En línea, los clientes deberían comprometerse e interactuar, pasar un tiempo con o en el producto, aparecer en hordas, volver una y otra vez y traer a sus amigos.**

En la Fase 4 usted se detiene y evalúa los resultados de los experimentos que ha realizado y verifica que:

- haya comprendido los problemas, pasiones o necesidades de los clientes
- haya confirmado que la propuesta de valor resuelve problemas, pasiones o necesidades
- haya determinado que hay un volumen considerable de clientes para el producto
- haya aprendido cuáles clientes pagarán por el producto
- usted está convencido de que los ingresos resultantes producirán un negocio rentable

Luego de haber validado el modelo de negocio y las funcionalidades de su producto, usted decide si ha aprendido lo suficiente como para salir a la calle y tratar de vender su producto a unos pocos visionarios, o si debe volver con los clientes para aprender un poco más. Solamente si tiene éxito en esta etapa puede proceder con la validación de clientes.

Eso es el descubrimiento de clientes en pocas palabras. El resto de este capítulo explica en detalle cada una de las fases ya descritas. (Las listas de verificación del Anexo A las resumen.) Empecemos.