

Desarrollo de clientes: Elegir un Segmento de Clientes en mercados B2B (ventas a empresas).

Cómo hacerlo: Recomendaciones.

Materiales de apoyo.

Más materiales de apoyo:

- Desarrollo de Clientes: Elegir un Segmento de Clientes en mercados B2C (ventas a consumidores).
- Descubrimiento de clientes. Cómo hacerlo: Entrevistas y preguntas.
- La Voz del Cliente y el Desarrollo de Clientes.
- El Modelo Kano de entrevistas y el Desarrollo de Clientes.
- Trampas que afectan a las entrevistas y a sus conclusiones.
- Estrategias de ventas para pequeños negocios que quieren sobrevivir: El modelo del Desarrollo de Clientes.

Si desea obtener más información sobre cómo utilizar el material y contenidos de estos documentos, contacte con nosotros en Documentacion@GrupoFormatec.es o en el 675 956 477.

Instituto para el Desarrollo de Negocios Lean (IDNLean)

Grupo Formatec.

IDNLean.com.

GrupoFormatec.es

Contenido

¿Cómo elegir un Segmento de Clientes en mercados B2B?	5
Preguntando a los clientes por lo que se quiere.....	8
Recomendaciones para realizar las primeras entrevistas de Desarrollo de Clientes en mercados B2B (entre empresas).....	11
Preparar los objetivos y las preguntas.	11
Hacer una lista de 5-10 clientes objetivo (nombres de empresas y puestos individuales de responsabilidad en la empresa) y empezar a llamar para calificar el problema y fijar reuniones.	12
Crear las presentaciones según pidan información.	12
Las entrevistas deben hacerse entre 2 y agrupando varias consecutivas.	13
No llevar más de 3-5 preguntas / temas a tratar.	13
Buscar comportamientos pasados y situaciones y eventos reales para delimitar el problema.	14
Escuchar.	14
Preguntar por cantidades, variedades, cómo eligen soluciones, sus prioridades y los pasos siguientes.	14
Preguntar por cambios.....	15
No hablar de posibles soluciones hasta que no se hayan delimitado completamente los problemas, necesidades o trabajos a realizar.....	15
No abusar del tiempo del entrevistado.	15
Analizar la entrevista ese mismo día.....	16
Seguimiento (por email).....	17
Referencias.....	18

Los contenidos incluidos aquí son de utilización en proyectos del IDNLean. Su reproducción / difusión está protegida por derechos de autor. Se puede reproducir cualquier parte de este material citando la fuente correctamente (por ejemplo: “Fuente: IDNLean.com”).

IDNLean no se hace responsable de la utilización que de estos contenidos pueda hacer el lector de este documento ya que el mismo supone una recopilación de ejemplos y no un método confirmado en todos los casos.

Si desea obtener más información sobre cómo utilizar el material y contenidos de este documento, contacte con nosotros en Documentacion@GrupoFormatec.es o en el 675 956 477.

Si nuestros documentos le parecen interesantes puede ayudarnos a identificar nuevos temas completando este cuestionario:
<https://docs.google.com/forms/d/12D1HP5g42Ytd4qVv9cD55yCiFiloMcAbMCoXFOgZhJE/viewform>
(puede hacer clic en el link o pegarlo en su navegador).

¿Cómo elegir un Segmento de Clientes en mercados B2B?

En Lean Startup preferimos seleccionar al cliente con el que se quiere hacer negocio, averiguar cuáles son sus **problemas, necesidades o gustos** y llegar entonces a una solución antes que hacerlo al revés y construir una solución genial para luego intentar encontrar a alguien que la necesite. Y esto es exactamente lo contrario de que lo se hace normalmente en la venta de productos y servicios entre empresas. Por eso preferimos avisar: Si se está convencid@ de que la forma de vender algo es primero tener ese algo y luego salir a buscar clientes, y le ha ido bien haciéndolo así, no siga leyendo. Todo lo que viene a continuación parte de una forma de pensar opuesta a la suya y no le va a servir de nada.

Si estamos de acuerdo en que la mejor forma de crear un nuevo negocio es buscar primero un segmento de clientes y después tratar de encontrar cómo servirles de la mejor forma lo primero que debemos plantearnos es la elaboración de unas hipótesis sobre ese segmento de clientes.

Habría que responder a las siguientes preguntas generales (son hipótesis):

- 1) Quiénes son los potenciales clientes, es decir, qué les distingue del resto.
- 2) Cuántos son, para no quedarnos cortos.
- 3) Cuáles son sus arquetipos, qué diferencias / variantes hay dentro de cada gran grupo de potenciales clientes.
- 4)Cuál es el ciclo de vida (o como dicen Blank y Dorf, cómo es un día típico en la vida de un cliente / usuario).
- 5)Cuál es el mapa de la organización y de influencia de los clientes.

Este documento trata de orientar sobre la aplicación de los conceptos que se detallan en las etapas del Descubrimiento y la Validación de la metodología del Desarrollo de Clientes. Por tanto, el primer paso sería revisar esos conceptos en la obra de Blank y Dorf. Una vez vistos, y ya puestos en situación, lo primero que debemos sugerir es que hay que elegir el segmento de clientes más grande que se pueda. Pero un segmento de clientes no son “los negocios con más de 200 empleados de la zona X”. Ni “las empresas con facturaciones superiores a 3 millones”. Hay que ser muuuucho más específico. Eso sí. La selección del segmento al principio debe durar 3 milisegundos (si resulta demasiado amplia, como seguramente sucederá, se podrá delimitar posteriormente una vez que se salga a la calle a preguntar). Y pueden utilizarse **3 métodos** para hacer esa selección (según Hopkins):

- Por tamaño del mercado potencial,
- Saliendo a la calle, sin pensárselo dos veces.

- Porque sí.

Los explicamos un poco, aunque pensamos que son bastante evidentes.

Elegir el segmento con mayor tamaño de mercado.

Es el enfoque tradicional de las escuelas de negocios y el que más gusta en ventas B2B, sobre todo en empresas ya establecidas que no tengan una cultura de salir a la calle. Se trata de estudiar varios mercados (bien a partir de análisis de otros, bien utilizando herramientas y/o consultores especializados) en los que quizá haya competidores ya y después elegir el que tenga la mejor combinación de tamaño y potencial sin explotar. Como normalmente lo del “potencial sin explotar” es una hipótesis realmente la cuestión se reduce al que tenga mayor tamaño y mejor “pinta”. **Ventajas:** Es muy rápido una vez que se dispone de los datos necesarios (en 3 minutos está tomada la decisión). **Desventajas:** En cuanto se salga a la calle habrá que cambiarlo; la recopilación de datos puede ser muy pesada, complicada y cara.

Elegir el segmento saliendo a preguntar a la calle.

Supone seguir el método del Desarrollo de Clientes. Primero, pensar en un grupo más o menos interesante, que coincida con la **visión** que tiene el equipo fundador y que sea de fácil acceso (*fácil* significa barato y rápido). Por ejemplo, consumidores en una zona concreta, empresas a las que se pueda contactar fácilmente, etc. Segundo, hay que salir a la calle a encontrarse con ellos (bien por casualidad, bien con visitas concertadas, según el estilo y los casos). Tercero, las conversaciones que se tengan con los primeros clientes (y para las que ofreceremos algunas pautas más adelante), o *earlyvangelists*, determinarán si se confirma el segmento o hay que cambiarlo, y permitirán responder a las preguntas generales ya expuestas. **Ventajas:** Permite dejarse de historias y salir a la calle cuanto antes para aprender. **Desventajas:** Afloran los miedos al fracaso y al ridículo. Pueden surgir varios sesgos psicológicos (como el de confirmación) que limiten el conocimiento que se obtiene.

Elegir el segmento porque “yo lo digo”.

La tercera fórmula, y la que al final termina utilizándose más (eso sí, revestida en muchos casos de la piel de alguna de las otras dos) es la elección del segmento “porque sí”. Generalmente el argumento que sostiene ese “porque yo lo digo” es la intuición, la visión, la pasión o incluso la experiencia. Y es bastante lógico. Si alguien crea un negocio, hablamos de responsables de proyectos o de directores de producto, y éste tiene éxito se va a pasar una media de entre 5-10 años trabajando realmente duro con ese segmento. Y claro, ¿con qué clientes uno se querría pasar todo ese tiempo? Si se elige un grupo de clientes con el que se compartan gustos, aficiones, problemas, o se tenga afinidad, entonces hay muchas más posibilidades de vincularse emocionalmente al proyecto. **Ventajas:** Es más rápido aún que el primer método (de hecho, ni se piensa). **Desventajas:** Habitualmente el mejor representante de ese segmento es el propio emprendedor o equipo. Pero la realidad demuestra que no sólo es el mejor representante. Habitualmente es el único. Por otro lado, esa afinidad hace que se introduzcan muchos sesgos y estereotipos que nada tienen que ver con el mercado real.

Sea cual fuera el método para elegir el segmento hay que responder a esas preguntas generales. Lo más rápido posible. De nada sirve tirarse meses para confirmar un segmento. La realidad demuestra que, independientemente del sector, un segmento interesante demostrará su valor en menos de 1 mes.

Vamos a tratar de exponer cómo hacerlo.

Preguntando a los clientes por lo que se quiere.

Si se sigue la metodología Lean es bastante evidente que una vez elegido el segmento de clientes y desarrolladas las hipótesis sobre él lo siguiente es salir a la calle a aprender si los clientes elegidos confirman el negocio. El reto ahora es hacer las preguntas correctas.

Hay un montón de herramientas a disposición de quienes estén interesados en iniciar un proceso de Descubrimiento o de Validación de Clientes para lanzar nuevos proyectos o negocios en empresas nuevas o ya consolidadas (quizá las más adecuadas para B2B sean:

1. Los cuestionarios.
2. Las entrevistas personales.
3. Los análisis de organizaciones empresariales y sectoriales.
4. Las redes sociales).

Pero también es cierto que muchos negocios cometen el error de creer que los clientes saben realmente lo que quieren. Zaltman demostró que casi el 80% de todos los productos y servicios nuevos fracasan en menos de 6 meses desde su lanzamiento (o se quedan muy por debajo de las proyecciones iniciales). Las causas pueden ser 2: 1) Se lanzan sin un análisis correcto del mercado y 2) quienes piden a los usuarios y clientes que articulen conscientemente lo que quieren realmente no están llegando a la esencia de lo que necesitan.

Si se le da a cualquier persona la posibilidad de criticar será rara la ocasión en la que no se obtengan opiniones, sugerencias o peticiones sobre las características o funciones de algo o alguien. Realmente, preguntar por las opiniones se aleja por completo de la manera en que los seres humanos experimentamos una marca o un producto realmente. Nosotros experimentamos las cosas naturalmente, en un entorno orgánico complejo con muchas variables contextuales que influyen en nuestra percepción y muchas más que no percibimos pero que sí impactan subconscientemente en nuestra opinión.

Entonces, ¿por qué las técnicas de validación de clientes que utiliza el modelo tradicional y algunos practicantes de Lean todavía confían en la solicitud de críticas y opiniones, que en la mayoría de los casos se producen en un contexto controlado, es decir, aislando un producto o servicio de su contexto habitual? En gran parte porque es mucho más fácil, consume menos tiempo y aparentemente permite confirmar lo que uno quiere (las preguntas que tratan de conocer lo que realmente mueve al individuo se ven como más complejas).

Puede sonar desalentador y muy difícil, pero este documento (y el resto de los que hemos preparado al efecto) demuestra que no es así. La clave para una buena validación de los comportamientos de los clientes está en conocer quiénes son, que les ha pasado hasta ahora, cuáles son sus referentes y el contexto en que el producto o servicio influye en sus vidas. Es necesario identificar las influencias pasadas que dan forma a la visión del mundo y de las cosas

que tiene el segmento de clientes elegido para poder crear una relación entre esa visión y los productos que su nuevo negocio va a crear.

Es decir, comienza una etapa de investigación cualitativa (hemos tratado este tema extensamente en nuestro documento sobre la Voz del Cliente que puede solicitarse en VozdelCliente@GrupoFormatec.es). Y realmente el conocimiento que se puede obtener de una investigación cualitativa es tan bueno como sean las preguntas que se hagan a los entrevistados. Dicho de otra forma, si las preguntas no son buenas el conocimiento que se obtiene tampoco lo es.

Siguiendo a Adams, indicamos algunos consejos para asegurar que las preguntas a realizar realmente tengan sentido (para un documento completo con preguntas a realizar en las fases de Descubrimiento y Validación del Desarrollo de Clientes por favor contactar con nosotros en Preguntas@GrupoFormatec.es).

Son malas preguntas todas aquellas que obligan a predecir un uso futuro.

Todos los estudios realizados sobre este tema demuestran que la gente es muy imprecisa (por no decir que mienten) cuando emiten predicciones sobre su comportamiento y actitudes en el futuro. Y sin embargo uno de los tipos de preguntas más frecuentes es: "¿Utilizarías la función de X?". Y "¿te gustaría el producto Y?". O "¿compraría el servicio Z por este precio?". Se mezclan varios efectos, desde el sesgo de la autoridad creyéndose especialistas, pasando por la prueba social intentando actuar de acuerdo con el grupo, al efecto consulta por el que la gente cuenta historias increíbles simplemente porque se les ha preguntado, aunque en realidad no sean importantes para ellos.

También son malas las preguntas generales del tipo: "¿Cómo hace normalmente 'X'?" Suelen producir relatos racionalizados e idealizados de un flujo de trabajo y se pierden muchos de los detalles que realmente describen la dificultad o los problemas al hacer un trabajo.

Y finalmente son malas todas aquellas preguntas que no permiten averiguar el porqué de una opinión. Por ejemplo, un usuario puede argumentar correctamente su interés en poder ver 3 gráficos a la vez en una app de diseño gráfico, pero si en su día a día se sirve de otra app que sólo muestra 1 pero el resto de características la hace insustituible parece evidente que su interés es falso.

Son buenas preguntas las que se centran en un uso real y reciente de un producto o servicio.

Por ejemplo: "¿Cuándo fue la última vez que usó la función 'x'? Hace 3 días. ¿Qué estabas tratando de hacer?". Esta es una buena pregunta por 3 razones:

En primer lugar, se apoya en un uso real en lugar de una previsión. Proporciona información de algo que sucedió realmente hace poco (por tanto puede implicar importancia de la función por un uso continuado). Las respuestas suelen incluir el contexto del trabajo y muchos factores que el que responde no tendría en cuenta si fuera una predicción.

Segundo, la pregunta se centró en el trabajo a hacer no en la función. A menudo la gente habla de funciones o de características como si fueran soluciones o productos simplemente porque la característica que les gustaría no existe todavía. Pero si se habla del trabajo a hacer muchas

veces los entrevistados expresan su falta de satisfacción con esas características hasta el punto de preferir un conjunto nuevo de características a la mejora de las existentes.

Tercero, corrige problemas de la memoria de la gente. El cerebro humano es relativamente incompetente al recordar eventos. En particular, secuencias de acontecimientos y detalles. En muchos casos cuando no puede recordar los detalles rellena los huecos. Esto ocurre inconscientemente y por tanto ni siquiera se pueden detectar las inexactitudes. Como regla general nuestra memoria es bastante precisa durante 24 horas y razonablemente precisa hasta la semana, pero a partir de ahí casi todo es invención.

Si quisiéramos preguntar acerca de una característica inexistente se debe preguntar sobre el trabajo a realizar. Por ejemplo: "¿Cómo hiciste la última vez el trabajo 'A'?". Incluso se puede pedir que indiquen (si fuera posible repitiéndolas) todas las medidas que tomaron para ver qué cosas funcionaron y cuáles no. De nuevo, hay que tener en cuenta cuándo se produjo esa última vez porque en seguida se desarrolla la imaginación.

El modelo de cuestionario Kano puede ayudar a identificar ordenada y correctamente las necesidades y características y sus prioridades gracias a la doble pregunta (funcional y disfuncional). Se puede obtener una descripción completa del modelo en Kano@GrupoFormatec.es o en el 675 956 477.

Encontrar por casualidad lo que se quiere encontrar.

Está claro que en una investigación, tanto cualitativa (como las de desarrollo de clientes) como cuantitativa (las tradicionales de análisis de mercado), los datos reunidos no sirven de nada si no se analizan después. Tenemos en ese momento una tendencia a interpretar los datos de manera que sean coherentes con la idea o hipótesis inicial. Esto se llama sesgo de confirmación. Filtramos la información que contradice nuestras hipótesis y damos preferencia a la que las fortalecen. Si fuera así, hay que repasar los análisis. Buscar segundas opiniones. Volver a la calle. Y tener siempre en cuenta que un experimento, una entrevista, nunca confirma una hipótesis. Como mucho NO la invalida (dicho de otra forma, una hipótesis que no se haya demostrado falsa solo es eso, una hipótesis no falsa, que es distinto de una hipótesis verdadera).

Recomendaciones para realizar las primeras entrevistas de Desarrollo de Clientes en mercados B2B (entre empresas).

Ya hemos visto cómo deberían ser y no ser las preguntas que se realicen a los clientes / usuarios de una forma general (si fuera necesario un mayor detalle, más ejemplos de preguntas, o mayor información por favor contactar con nosotros en Preguntas@GrupoFormatec.es o en el 675 956 477).

Necesariamente además de las preguntas es oportuno hablar del cómo hacer esas preguntas: El entorno, qué transmitir al entrevistado, etc. Vamos con estas pautas, apoyándonos en el trabajo de Murphy. No significa que para entrevistar a un potencial cliente o usuario haya que cumplir con todas. Como pasa siempre, hay que elegir las pautas que parezcan más adecuadas y posteriormente ir incorporando nuevas.

Nuestras recomendaciones:

Preparar los objetivos y las preguntas.

Hay que decidir cuáles son los supuestos, las hipótesis antes de salir a preguntar (es muy importante definir al menos un modelo de negocio que refleje la idea, la visión del nuevo negocio y los componentes de esa idea. En cualquier caso, siguen siendo hipótesis).

Y hay que identificar con quién se quiere hablar (edad, género, ubicación, función, sector, nivel económico, tienen problema X, necesitan hacer el trabajo Y, les gusta Z, lo que sea que sirva para calificarles). Se podría salir a la calle sin saber con quién se quiere trabajar (suele pasar tras haber fracasado con varios proyectos anteriores). Se pueden aprender cosas interesantes de la gente con la que se puede cruzar al azar por la calle (y sin duda esas ideas serán más interesantes que cualquier ejercicio de Design Thinking, sobre todo para crear un nuevo negocio) pero en estos casos habría que preguntarse: ¿Es relevante lo que dicen para construir una visión emocionante? Sea con targets elegidos o con targets encontrados por azar, es de una gran ayuda crear una “persona” (un perfil lo más completo posible de a quién se va a entrevistar) precisando a quién se parece.

Pero también hay que decidir dónde están éstos con quienes se quiere hablar. Hay que ir “a pescar donde nadan los peces” (no es razonable pensar que los entrevistados van a aparecer por algún sitio queriendo que se les entreviste). Salir a la calle no es bajar a la calle con la esperanza de encontrar al azar personas interesantes a las que entrevistar. Si se ha elegido un público objetivo lo mejor es buscarlos en donde las preguntas puedan ser relevantes (donde haya un contexto). Ferias profesionales, eventos, LinkedIn, redes profesionales, organizaciones sectoriales, etc. son el primer paso en esa búsqueda.

Una vez que se ha decidido con quién se va a hablar y dónde están hay tener claro lo que se quiere aprender. Por tanto, hay que escribir las hipótesis y una lista de comprobación relacionada (para cada hipótesis determinar qué experimentos, pruebas o preguntas hay que hacer y qué criterios confirmarán/desmentirán la hipótesis). El propósito es tener un marco

claro y coherente para estructurar las preguntas y para que, una vez finalizada la entrevista, se puedan reunir los datos que validarán o invalidarán las hipótesis. No es necesariamente una lista de todas las preguntas o pruebas a hacer. Es sólo una guía. Ésta permitirá identificar (por ejemplo, en el caso de que se sigan los modelos Voz del Cliente o Kano) los elementos a tratar en cada cuestionario.

Por qué: Antes de salir a la calle hay que plantear el modelo de negocio, sus hipótesis, y seleccionar el grupo de “personas” con el que se quiere hablar. En B2B habitualmente se empieza por los clientes conocidos. Nuestra recomendación, si el negocio es nuevo para la empresa, es que se aproveche a esos clientes para que referencien a otras empresas.

Hacer una lista de 5-10 clientes objetivo (nombres de empresas y puestos individuales de responsabilidad en la empresa) y empezar a llamar para calificar el problema y fijar reuniones.

Ahora mismo... ¡Ya! Antes de seguir leyendo. Hay que conseguir reuniones. Como sabemos que no va a parar de leer para hacernos caso le indicamos que quizá sería conveniente crear un guion (nosotros recomendamos en cualquier caso hacerlo después de intentar conseguir reuniones varias veces). En cualquier caso, tanto si se hace antes de empezar o después, ese guion debe ser simple:

- a) Decir quién es el que llama.
- b) Si se conoce el nombre de la persona con la que se quiere hablar, pedir hablar con ella.
 - i) Explicar a la persona o a su secretaria el problema que trata de resolver y por qué el interés en conocer al entrevistado en relación a ese problema.
 - ii) Confirmar que él/ella puede ayudar.
 - iii) Pedir reunión.
- c) Si no se conoce al entrevistado, se solicita el nombre de la persona que podría ayudar.
 - i) Explicar a la persona o a su secretaria el problema que trata de resolver y por qué el interés en conocer al entrevistado en relación a ese problema.
 - ii) Confirmar que él/ella puede ayudar.
 - iii) Solicitar una reunión con esa persona.

Por qué: Con una lista corta de candidatos se obtiene una cantidad de información suficiente para: 1) determinar la facilidad de acceder al segmento (“personas”) elegido y 2) identificar el grado de importancia del problema en función de las reuniones conseguidas.

Crear las presentaciones según pidan información.

No hay razón para perder tiempo haciendo una presentación hasta que un entrevistado o su secretaria no pidan información. Cuando se consiga una reunión, como presentación personal

o porque lo han solicitado, es cuando se debe crear algún documento. Éste será el primer Producto Mínimo Viable (PMV). Es decir, es un producto que debe permitir aprender sobre:

1. El tipo de lenguaje a utilizar en cada caso.
2. Cómo presentar / preguntar sobre el problema.
3. Quiénes realmente están afectados por el problema.
4. Cuáles son los costes de NO resolverlo.
5. Qué referencias buscan las personas a las que entrevistar (y sus secretarías) a la hora de tomar la decisión de si “perder” el tiempo o no (casos de éxito, referencias de contactos conocidos por ellos, etc.).
6. Preferencia por reuniones virtuales o presenciales.

Por qué: hasta que no se sepa cómo reaccionan los intervinientes en estas primeras conversaciones realmente no hay que crear nada.

Las entrevistas deben hacerse entre 2 y agrupando varias consecutivas.

Los 2 deben tomar notas. Quizá el primero hace las preguntas y el segundo escucha. Y luego, tras unas cuantas preguntas, se cambian los papeles. Es importante mantener el ritmo de la conversación y evitar las interrupciones por parte de quien escucha. Si hubiera algún comentario a hacer, mejor hacerlo en el turno siguiente, obligando a retroceder al entrevistado hasta el momento oportuno. No pasa nada.

Nosotros recomendamos hacer las entrevistas por oleadas, en grupos de 3-5. Suele generar una inercia interesante y el trabajar con lotes pequeños de entrevistas ayuda a rehacer las hipótesis casi en tiempo real.

Por qué: Porque se consigue mucho más en mucho menos tiempo y no se entretiene tanto al entrevistado.

No llevar más de 3-5 preguntas / temas a tratar.

Se pueden enviar por e-mail previamente e incluso llevarlos impresos (la plantilla debe llevar los datos de contacto y la fecha). Previamente hay que confirmar la duración de la entrevista. Puede durar unos minutos o una hora pero es conveniente establecer por adelantado de qué se quiere hablar. Si queda tiempo se pueden plantear preguntas complementarias.

La recomendación habitual es considerar estas entrevistas como diálogos. Independientemente de la empatía que se pueda generar por parte de los entrevistadores, es evidente que, en caso de ser un diálogo, será un diálogo dirigido. Nosotros solemos recomendar que la entrevista se prepare como pregunta-respuesta. Si luego termina en diálogo será una evolución natural (el diálogo no puede en ningún caso convertirse en una comunicación desestructurada sin nadie que la domine).

Por qué: Es muy importante centrarse en las cuestiones que confirman / invalidan una hipótesis.

Buscar comportamientos pasados y situaciones y eventos reales para delimitar el problema.

Hay que olvidarse de problemas hipotéticos, potenciales o futuros. O por lo menos no hay que explorarlos hasta que se confirme que haya una necesidad claramente definida o un problema crítico para los que están buscando una solución en la actualidad. Hay que hablar de situaciones y acontecimientos reales de forma que se puedan desarrollar los componentes del modelo de negocio y el impacto de una posible solución al problema en el negocio del cliente (quizá sería oportuno conocer cómo se comportan las personas, aunque estén al cargo de organizaciones y empresas, a la hora de contar historias sobre problemas o trabajos a realizar. Puede encontrar esa información en el documento gratuito que puede solicitarnos en b2b@GrupoFormatec.es o en el 675 956 477).

Por qué: Las empresas (como cualquiera) son más propensas a pagar por problemas o necesidades que les están afectando actualmente.

Escuchar.

Los entrevistadores deben hablar un 1/6 o un 1/4 del tiempo de la entrevista. NO es una reunión para vender sino una oportunidad para confirmar los síntomas y la opinión de un posible cliente sobre sus necesidades con respecto a un problema o trabajo a realizar.

Por qué: Hay una tendencia más que comprobada de los entrevistadores a hablar de su solución, sus teorías sobre el problema y a intentar aprovechar cualquier descuido para vender, no para aprender. Cuanto más tiempo se intente vender menos aprenderán los entrevistadores. Cuanto más hable el entrevistador menos descubrimiento de clientes se hará. En la entrevista se deben usar los ojos y los oídos (y la boca para presentarse, nada más).

Preguntar por cantidades, variedades, cómo eligen soluciones, sus prioridades y los pasos siguientes.

Siempre que sea posible hay que intentar que el entrevistado concrete cifras, cantidades o variedades cuando hable de un adjetivo (por ejemplo: Pequeñas, grandes, ligero, pesado, delgado, frecuente, raro, etc.). Hay que anotar el adjetivo y la estimación (cantidad y tipos).

También es importante saber cómo determinan la prioridad de un problema y dónde buscan habitualmente las soluciones. ¿Qué necesita para tomar una decisión sobre una solución para su problema? Y ¿qué proceso sigue para tomar esa decisión?

Por qué: Es importante desarrollar criterios de selección según los clientes objetivos y algunos modelos de ROI o indicadores de valor, expresados por los mismos entrevistados, para las propuestas. Unos y otros son más interesantes si se usan cifras o criterios determinados por los clientes.

Preguntar por cambios.

¿Qué ha pasado para que el problema o la necesidad haya adquirido la importancia actual? Hay que explorar el entorno o ecosistema(s) en el que el grupo o la empresa opera: ¿Cuáles son las características de ese contexto? ¿Qué tendencias se están produciendo que hacen que el problema sea más serio (y qué debería suceder para que fuera menos grave)? ¿No tenían noticias del problema (o lo habían ignorado) hasta que se produjo una situación o evento en particular? ¿Han sido capaces de poner parches y ahora necesitan resolverlo?

Por qué: Las empresas por regla general tienen muchos problemas. Por supuesto son más propensas a invertir, si lo hacen, en soluciones que consideran más importantes (sería interesante conocer cómo dan prioridad a unos frente a otros), que pueden empeorar si no toman medidas para resolverlos.

No hablar de posibles soluciones hasta que no se hayan delimitado completamente los problemas, necesidades o trabajos a realizar.

No hay que mezclar la forma en la que el entrevistado describe el problema con los tipos de soluciones en los que podría estar interesado. Si se quiere preguntar también sobre un producto o servicio habría que hacerlo después de identificar el comportamiento y la forma de pensar. Idealmente, sólo habría que hablar de una solución (y siempre intentando aprender algo) sólo si el entrevistado hace las preguntas. De hecho, si no hace preguntas su interés es nulo.

Cuando se vayan a presentar las soluciones utilizar la fórmula de Telleen-Lawton (muy similar a la de Blank y Dorf): Articular qué problema se va a resolver, quién tiene ese problema y cuál es el coste (qué les pasará) si NO se resuelve el problema.

Por qué: Hay que resistir la tentación de hablar de la solución hasta que pueda hablar con total confianza sobre su situación, necesidades y retos. La presentación de la solución que recomendamos ayuda a organizar las hipótesis, plantear experimentos y a encontrar agujeros en la propuesta.

Más información y recomendaciones sobre cuándo y cómo plantear las preguntas relacionadas con soluciones y propuestas en el documento gratuito que se puede solicitar en Preguntas@GrupoFormatec.es o el 675 956 477.

No abusar del tiempo del entrevistado.

Ante todo, en las entrevistas, hay que ser amable. Y si es posible, sonreír. El entrevistado ha hecho un hueco en su agenda. Algún interés tiene. Y merece recibir muestras de agradecimiento. Si la entrevista está resultando útil, sería conveniente limitar el tiempo a lo acordado inicialmente. Si la entrevista no está resultado útil, y siempre que exista la posibilidad, habría que estirar el tiempo al máximo, intentando encontrar esas preguntas que hagan que realmente se obtenga información relevante. En B2B es difícil que alguien permita alargar una entrevista que no lleva a ningún sitio. Por tanto, si se alarga habitualmente es porque el entrevistado ha detectado alguna opción para resolver un problema y habría que averiguar cuál es. En cualquier caso, hay que dedicar 2-3 minutos para dar las gracias por la

entrevista y resumir brevemente lo hablado. Finalmente habría que indicar que, en caso de interesarle, se hará llegar al entrevistado un resumen más detallado en un par de días (permite confirmar el email). Este momento es bueno también para pedir referencias o nombres de contactos. El final de la entrevista es muy oportuno para hacer 1 pregunta Colombo (como en el caso del famoso detective): “Una cosa más...” La pregunta que se haga después será respondida con la guardia baja. Nosotros recomendamos dejar para este momento la hipótesis más difícil de confirmar.

Por qué: A menos que el entrevistado se vea “enganchado” por la entrevista no debería alargarse, a menos que sea el propio entrevistado el que insista en alargarla.

Analizar la entrevista ese mismo día.

Habría que revisar la entrevista ese mismo día (si han ido 2, contrastando las notas de cada uno). Pero no se deben sacar conclusiones inmediatamente (a menos que sean evidentes). Solemos recomendar esperar un día o un par de ellos. Se puede utilizar un wiki para guardar las notas y los resúmenes (un wiki es útil para crear enlaces entre puntos y frases claves y para crear definiciones).

Son varias las tácticas que se pueden utilizar para analizar cada entrevista. Sin utilizar métodos estructurados como los modelos VoC o Kano, nosotros recomendamos el siguiente:

1. Preguntar: Si este fuera un cliente representativo del arquetipo o “persona”, ¿qué ha contado sobre las hipótesis?
2. Cuáles son las cosas buenas.
3. Cuáles son las cosas malas.
4. Qué menciones literales son significativas.
5. Cuáles son las características obligatorias.
6. Cuáles son las características interesantes.
7. Qué problema/s hay que resolver. Qué prioridad tiene para él.
8. Qué coste (qué les pasa) tiene el NO resolver el problema.
9. Qué habría que cambiar para la siguiente entrevista (con él / con otros).
10. Qué contactos ha facilitado.
11. Qué se ha aprendido.

Nosotros recomendamos agrupar todos los datos en una matriz (una hoja de cálculo de Google Drive es perfecta), muy sencilla que permita visualmente identificar qué tipos de “personas” van perfilándose como interesantes para el nuevo negocio.

Por qué: Se puede obtener valor de las primeras impresiones, de las impresiones compartidas y de las segundas opiniones. Hay que intentar utilizar los 3 tipos y no quedarse sólo con el

tercer tipo. Si quieren conocer el modelo VoC o el modelo Kano disponemos de un documento gratuito que se puede solicitar en Preguntas@GrupoFormatec.es o el 675 956 477.

Seguimiento (por email).

Nosotros creemos que es una muestra de respeto y de buenas prácticas agradecer las veces que haga falta a los entrevistados su tiempo e interés durante la entrevista (no dejar pasar más de un par de días). El resumen que se incluya debería describir en forma de lista de puntos lo que se comentó (incluyendo las cantidades y variedades) durante la entrevista, expresando todo según la percepción del equipo entrevistador e incluso llevando al límite esa interpretación. Se busca implicar al entrevistado, conocer si el canal email sirve como elemento de comunicación con él, determinar si él se siente cómodo expresando sus opiniones y críticas a través del lenguaje escrito, etc. No es necesario incluir todas las conclusiones o planes. Y se debería insistir en solicitar de nuevo algún/os contactos con los que, en opinión del entrevistado, se debería hablar (en la misma empresa o en otras) en un intento de obtener más información sobre el problema.

Por qué: La forma en la que un entrevistado responde a un email es significativa para establecer canales de comunicación con los clientes. No todo el mundo lo admite, ni todo el mundo es especialmente proclive a escribir o contestar. En cualquier caso, puede ayudar a completar los datos obtenidos y es una forma ideal de realizar seguimientos.

Referencias

- Adams, P. “[Asking customers what you want to hear](#)”. 2013.
- Blank, S. y Dorf, B. “[El Manual del Emprendedor](#)”. 2013.
- Constable, G. “[12 Tips for Early Customer Development Interviews \(Revision 3\)](#)”. 2012.
- Hopkins, T. “[How to pick a customer segment](#)”. 2013.
- Mates, M. “[Don't Ask Your Customers - They Have No Idea What They Want](#)”. 2013.
- McNeil, M. “[Twelve tips for customer development interviews](#)”. 2013.
- Tellen-Lawton, D. “[The Most Important Elements of Interviews with Prospective Customers](#)”. 2013.
- Zaltman, G. “[How Customers Think](#)”. 2003.

Si nuestros documentos le parecen interesantes puede ayudarnos a identificar nuevos temas completando este cuestionario:
<https://docs.google.com/forms/d/12D1HP5g42Ytd4qVv9cD55yCiFiloMcAbMCoXFOgZhJE/viewform>
(puede hacer clic en el link o pegarlo en su navegador).