

# Desarrollo de clientes: Elegir un Segmento de Clientes en mercados B2C (ventas a consumidores).

---

*Cómo hacerlo: Recomendaciones.*

*Materiales de apoyo.*

Más materiales de apoyo:

- Desarrollo de Clientes: Elegir un Segmento de Clientes en mercados B2B (ventas a empresas).
- 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](mailto: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 B2C? .....	5
Preguntando a los clientes por lo que se quiere.....	7
Recomendaciones para realizar las primeras entrevistas de Desarrollo de Clientes en mercados B2C (ventas a consumidores).....	10
Sólo una persona.....	10
Preparar los objetivos y las preguntas. ....	10
Distinguir el comportamiento de las opiniones. ....	11
Prepararse para escuchar cosas que no se quieren oír. ....	12
Desmontar las formas "cortesés" . ....	12
Hacer preguntas abiertas. ....	13
Concentrarse en el comportamiento real, no en especulaciones o sentimientos abstractos o posibles. ....	14
Escuchar sin hablar.....	15
Seguir al instinto y profundizar en lo que sea oportuno.....	16
Repetir intentando usar las mismas palabras, cambiándolas o malinterpretándolas para confirmar.....	16
Pedir referencias y ¡dar las gracias! .....	16
Anotar las conclusiones lo antes posible. ....	17
Y después: Analizar y tomar decisiones. ....	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](mailto:Documentacion@GrupoFormatec.es) o en el +34 675 956 477.

Si nuestros documentos le parecen interesantes puede ayudarnos a identificar nuevos temas completando este cuestionario:

<https://docs.google.com/forms/d/12D1HP5g42Ytd4qVv9cD55yCiFiloMcAbMCoXF0gZhJE/viewform>

(puede hacer clic en el link o pegarlo en su navegador).

## ¿Cómo elegir un Segmento de Clientes en mercados B2C?

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 padres y madres de niños en primaria”. Ni “las familias de 3 miembros con rentas de 2.000 €”. 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 de las empresas ya establecidas que no tengan una cultura de salir a la calle. 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 grupos de discusión (focus groups).
4. Los análisis de organizaciones de consumidores y de las Administraciones.
5. 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. 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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 sólo 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 B2C (ventas a consumidores).

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](mailto: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 Constable y McNeil. 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:

### ***Sólo una persona.***

Los grupos de discusión (*focus groups*) significan pensamiento de un grupo y normalmente mucho ruido. La recomendación es evitarlos y hablar con una persona cada vez. Quizá sea interesante ir 2 (para que alguien pueda tomar notas mientras que el otro lleva la conversación) pero 2 puede imponer. Muy importante: El grupo de discusión camufla el lenguaje corporal. La entrevista personal no.

### ***Preparar los objetivos y las preguntas.***

Hay que decidir cuáles son los supuestos, las hipótesis antes de salir a preguntar.

Y hay que identificar con quién se quiere hablar (edad, género, ubicación, profesión / sector, nivel económico, tienen problema X, necesitan hacer el trabajo Y, les gusta Z, lo que sea que sirva para calificarles) para iniciar la conversación intentando confirmar que coinciden con el público objetivo (target). Sería recomendable preparar un guión sobre la entrevista e incluso un cuestionario. Por supuesto, el guión puede modificarse sobre la marcha. Pero es recomendable tenerlo.

La entrevista debe comenzar intentando averiguar cuanto antes si el entrevistado coincide con el público objetivo. Hay que saber con quién se quiere hablar. Pero si no se sabe con quién se quiere hablar (pasa mucho cuando se ha fracasado en varios proyectos y el equipo fundador está desorientado) se pueden aprender cosas interesantes de la gente con la que uno 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) y en estos casos habría que preguntarse: ¿Es relevante lo que dicen para construir una visión emocionante? Finalmente, tanto si se elige el público objetivo como si se encuentra por azar es de 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 esos con quienes se quiere hablar. Hay que ir “a pescar donde nadan los peces” (ni se le pase por la imaginación 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). Si la visión tiene que ver con películas habrá que acercarse a los cines. Si la visión es sobre artículos de lujo quizá tiene poco sentido ir a preguntar a los visitantes de cualquier mercadillo de barrio (si tiene poca relación con esos artículos).

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.

Ya tenemos a la “persona”, dónde están y qué se quiere aprender. ¡Vamos a por ellos! Si hablamos de consumidores, si van con prisa o dan en algún momento la impresión de estar perdiendo el tiempo con nosotros, nos olvidamos de ellos. Hay que buscar personas que estén esperando o sentados. Si hablamos de empresas, siempre hay que pedir permiso para “robarles unos minutos” y confirmar si es buen momento.

Los primeros intentos casi siempre son fallidos. Se traba la boca. No salen los “hola”. Pero al final se consigue. Acercarse a un completo desconocido, convencerle en un milisegundo de que no se es peligroso (ni de que se le va a pedir dinero) y hacerle hablar. Tras conseguir captar su atención, hay que decir algo (algo que sea fácil). Por ejemplo, quién eres y cuál es tu interés (“Hola, mi nombre es X, estoy construyendo un nuevo widget y me gustaría conocer lo que piensa acerca de los widgets”). Probar distintas formas hasta sentirse cómodo con una. No es interesante empezar con: “¿Tienes un minuto?” porque seguramente se va a conversar con ellos durante más de un minuto (quizá sería mejor: ¿Tiene un momento? y si la conversación se alarga, pedir disculpas y solicitar permiso para seguir). Hay que tratar de ser conciso, no divagar (a esto se aprende practicando, primero en el despacho y después en la calle). Mucha gente le rechazará. Pero alguno tendrá interés en contestar y hay que tener preparada una pregunta (algunos autores recomiendan que sea general, por nuestra parte recomendamos ir directamente a validar las hipótesis, en particular en un entorno B2C). Ver la recomendación sobre preguntas abiertas más adelante.

### ***Distinguir el comportamiento de las opiniones.***

Hay que decidir previamente si se va a aprender sobre la conducta o la forma en la que piensa un usuario / cliente o si se van a pedir opiniones sobre un producto o prototipo (*mockup*). No hay que mezclar ambas para evitar errores.

Primero se debe preguntar por "la conducta y por la forma de pensar". No es necesario profundizar en las características o funciones, sino más bien en identificar problemas, trabajos a hacer, conocer el espacio, la historia alrededor del problema y cómo se ha resuelto la cuestión anteriormente.

Si se quiere preguntar también sobre un producto o servicio habría que hacerlo después de identificar el comportamiento y la forma de pensar.

Ver la recomendación sobre el comportamiento real más adelante.

### ***Prepararse para escuchar cosas que no se quieren oír.***

Si no se está preparado, y anticipamos que es complicado, ante la primera negativa o crítica es fácil intentar vender o convencer o incluso escuchar sólo lo que se quiere oír ("sesgo de confirmación"). Quizá sea éste uno de los principales problemas con el que se enfrentan 2 tipos particulares de equipos de fundadores: Los empresarios que intentan un segundo o posterior proyecto (tanto si han fracasado en un primer proyecto como si no) y los jefes de proyecto o directivos de desarrollo de negocio que tratan de crear nuevos negocios para sus empresas. Y quizá el mejor antídoto sea tener siempre presente que **el objetivo principal durante las fases del Descubrimiento y la Validación debe ser buscar y aprender**. Es decir, cuando se venda en estas fases se debe hacer con ese objetivo (y posponer cualquier otro... ¡paciencia!).

Indicios de que las cosas van bien:

- 1) El entrevistado es el que habla.
- 2) El entrevistador repite con sus palabras frases importantes para el entrevistado.
- 3) El entrevistador pregunta sobre problemas, trabajos a realizar (las preguntas sobre soluciones se hacen sólo cuando se hayan explorado completamente esos problemas). Si el cliente trata de hablar de productos se indaga sobre el tipo de problemas que quiere resolver con esos productos.
- 4) Cuando se escucha un argumento contrario al del entrevistador (idealmente expresado sin exponer previamente un contrargumento) se pregunta por qué y no se emite opinión (se aprovecha la oportunidad de que alguien que es contrario a la opinión del equipo pueda expresar completamente su visión).

Sin duda se puede realizar un experimento (especialmente en Validación de Clientes) para probar el mercado, los precios, etc. y para tratar de cerrar ventas. Pero hay que dejar esta parte de la conversación separada. Y en cualquier caso el objetivo será buscar un modelo que genere negocio y sus componentes y aprender lo necesario sobre él.

### ***Desmontar las formas "corteses".***

La gente está entrenada para decir, delante de sus padres, que un bebé es precioso (y hacen lo mismo con una idea de negocio). Pero con un nuevo negocio es necesario hacer que se sientan seguros diciendo lo contrario, si es el caso. Hay que concederles expresamente y al principio de

la conversación el derecho a ser totalmente honestos y asegurarles de que así es como realmente podrán ayudar, que sin esa honestidad lo que pasará es que se creará algo que no le importa a la gente. Y durante la entrevista hay que estar pendiente de las respuestas “políticamente correctas”, de las coincidentes con la opinión del equipo, para averiguar realmente la solidez y el compromiso que generan esas respuestas.

### ***Hacer preguntas abiertas.***

Hay que intentar sacarle el jugo a las preguntas que se responden con un “sí / no”. Por ejemplo, “¿te gusta Groupon?”, es una pregunta interesante para romper el hielo. Pero no enseña nada. Sería interesante continuar con: “¿Qué tipo de ofertas busca?”, “¿por qué busca ofertas?”, “¿cómo descubre ofertas que le interesan?”, “¿qué opinión tiene de los sitios de ofertas que utiliza normalmente?”, “¿qué tiempo dedica a buscar ofertas?”, “¿cuándo ha buscado ofertas por última vez?”, “esa última vez, ¿cómo fue su búsqueda? ¿Por qué?”.

**No hay que tener miedo a hacer preguntas cerradas.** Es decir, aunque las preguntas cerradas (las que se responden con un “sí / no”) casi nunca aportan nada siempre se pueden continuar con preguntas abiertas (del tipo “¿por qué comenta eso?”) o cualquiera otra que permita al entrevistado expresar su experiencia. Igual que para saciar el apetito de conocimiento de un niño el preguntar “por qué” se demuestra como la estrategia más efectiva, para obtener información relevante para un negocio también preguntar “por qué” es una herramienta fundamental para comprender la causa de un problema. **Los "5 porqués"** es una de las técnicas más utilizadas en la metodología Lean. Cuando se le pregunta a alguien “¿por qué?” hay un problema (o el porqué de una respuesta) su primera respuesta rara vez será una razón sólida. Para llegar al fondo del problema habría que hacer la misma pregunta repetidas veces. [Wikipedia describe el proceso](#) así:

*Problema:* El vehículo no arranca.

*¿Por qué?* La batería está agotada.

*¿Por qué?* El alternador no funciona.

*¿Por qué?* La correa del alternador se ha roto.

*¿Por qué?* La correa del alternador no se cambió según estaba indicado.

*¿Por qué?* El vehículo no se mantiene según el calendario recomendado.

*¿Por qué?* Las piezas de repuesto no están disponibles debido a la edad del vehículo.

Ya se podrían plantear soluciones. Pero si se siguen realizando preguntas del estilo:

*Quién ...* ¿Quién lo hace?

*Cuándo ...* ¿Cuándo se hace?

*Qué ...* ¿Qué es lo que hace? ¿Cuál es la motivación de ellos para hacerlo?

*Dónde ...* ¿Dónde lo hacen?

Con ... ¿Con quién lo hacen?

Cómo ... ¿Cómo lo hacen?

Se puede indagar en torno a las necesidades, deseos y problemas.

### ***Concentrarse en el comportamiento real, no en especulaciones o sentimientos abstractos o posibles.***

Reforzando la recomendación anterior sobre el comportamiento y las opiniones: Las personas no somos muy buenas prediciendo acciones (ni siquiera las nuestras), sabiendo lo que queremos (sobre todo si se habla sobre conceptos), o simplemente conociendo nuestros verdaderos objetivos (es increíble la cantidad de gente que pasa por la vida sin muchos más objetivos que saber dónde pasarán sus próximas vacaciones). En las fases de aprendizaje del Desarrollo de Clientes (Descubrimiento y Validación) nuestro objetivo no es pedir a los entrevistados una solución. En Descubrimiento debemos confirmar los problemas, trabajos a realizar, o gustos de la gente; utilizando Desarrollo Ágil debemos encontrar la mejor solución según el compromiso que genera en la gente; y luego en Validación debemos confirmar que esa solución realmente permite construir un modelo de negocio viable porque es capaz de conseguir que la gente lo compre repetitivamente.

A la gente le encanta hablar sobre características y soluciones hipotéticas. Pero cuando estamos en modo aprendizaje no se debería dejar que esos futuribles monopolizaran la conversación. Hay que concentrarse en los hechos. Si alguien expresa un problema, o un interés en una función, hay que hacer que cuenten la historia en la que tuvieron ese problema, o utilizaron o necesitaron esa función, sobre cómo lo resolvieron (y con qué urgencia), y cómo terminó la cuestión (si pudieron seguir, si la alternativa no terminó de ser satisfactoria, qué hicieron después). Es importante que cuenten historias reales, con hechos reales, sobre cómo utilizan otros productos similares (qué valoran, qué características realmente son importantes / triviales, etc.). Es decir, hay que llegar a las causas que motivan las emociones y sentimientos del entrevistado, pero si éstos se refieren a **hechos y no a supuestos** (son malas las contestaciones que producirían preguntas del tipo: "¿Qué pasaría si...?"). Quizá las mejores técnicas que se pueden utilizar para ser efectivo y evitar el sesgo de los supuestos en la opinión de un entrevistado son la Voz del Cliente (modelo Voice of the Customer) y el modelo Kano (si desea más información sobre ambos pídasla a [Entrevistas@GrupoFormatec.es](mailto:Entrevistas@GrupoFormatec.es) o en el 675 956 477).

Otro tema similar es que a los entrevistadores también les encanta plantear situaciones hipotéticas y las descripciones largas que demuestran creatividad. Por ejemplo, al preguntar sobre una marca o una necesidad. Erróneamente se empieza creando una situación hipotética que habitualmente no tiene relevancia para el entrevistado, que describe una necesidad que no tiene, utilizando un lenguaje que no entiende y que termina con una pregunta cerrada. Generalmente despiertan un: "¡Sí! La verdad es que es interesante" casi siempre por la pasión y entusiasmo del entrevistador.

Un tema importante en este punto es la necesidad de contar con un producto o algo cuando preguntamos a la gente por su experiencia (se evitan muchas de las hipótesis ya comentadas).

En Desarrollo de Clientes utilizamos el término **Producto Mínimo Viable (PMV)**. ¿Qué significa? El primer PMV casi siempre es un argumento verbal. Una descripción. Una referencia a algo existente. Después quizá un esquema, un post-it o un gráfico hecho a mano sobre una servilleta (preferiblemente hecho por el entrevistado). Luego una foto. Y así hasta tener un producto final. Entre medias, quizá decenas o cientos de PMVs. Cada uno con un objetivo: Aprender (incluso sobre cómo vender, cómo cobrar o cuánto) una sola cosa. Sólo aprender. Y claro, esto implica que para conocer el comportamiento real de una persona necesitamos un PMV. Pero también implica que un PMV debe ser tan simple o tan complejo como lo que necesitemos aprender. Durante el Descubrimiento, los PMVs serán sumamente sencillos, porque hay que aprender lo básico. Durante la Validación se irán haciendo más complejos (toman especial relevancia los términos Mínimo y Viable).

Hay una pregunta contradictoria con lo que indicamos aquí: "Si tuvieras una varita mágica y pudieras conseguir lo que quisieras ¿qué sería?". Está claro que la respuesta es un deseo. Pero también saca la visión, las esperanzas, e incluso las aspiraciones y anhelos del entrevistado. Y es donde entra en juego la recomendación 4. Utilizando las recomendaciones expresadas aquí, se puede confirmar la profundidad de ese deseo como motivador de las acciones de esta persona. Es una **pregunta genial**.

### ***Escuchar sin hablar.***

Hay que aprender a estar escuchando tanto como sea posible. Y en ese tiempo hay que hacer 3 cosas:

- 1) Recibir información.
- 2) Dar sentido a la información que se está escuchando.
- 3) Preparar la siguiente pregunta para que tenga sentido (hay que escuchar activamente). Y esa pregunta casi siempre será: "¿Qué significa esto que acabas de decir?". Otras preguntas que se pueden plantear son:
  - a. ¿A qué te refieres con eso?
  - b. ¿Puedes explicar eso un poco más?
  - c. ¿Qué más haces?
  - d. ¿Por qué dices eso?
  - e. ¿Cómo te sientes al respecto?
  - f. ¿Qué estás pensando?

Y los silencios. No pasa nada si no se llena el "espacio" cuando el entrevistado hace una pausa (puede estar pensando o intentando decir algo más). Y es una forma excelente de conseguir que siga hablando. Y tampoco pasa nada porque el entrevistador se calle intentando procesar lo que se acaba de decir.

Pero también hay que pedir que paren su historia si la llevan a sitios que no merecen la pena. Quizá, para retomar el control, hay que decir algo como: “Entiendo lo que dices pero podemos volver a esto que comentaste...”.

Si el entrevistador se pillá hablando, debe callarse. Hay que terminar inmediatamente con una pregunta del tipo: “¿Cuál es su experiencia en este sentido?”.

Hay que pensar que cuanto más hable más cerca se estará de argumentar, de vender. ¿Está hablando por que está intentando aprender o ha caído ahí de forma inconsciente?

### ***Seguir al instinto y profundizar en lo que sea oportuno.***

En el momento en que algo llame la atención hay que profundizar con preguntas. Hay que preparar previamente un par o 3 preguntas de este tipo incluyendo los silencios. Pida aclaraciones, pregunte el "por qué" detrás del "qué". Se puede incluso intentar utilizar la técnica de los “5 porqués” (ver recomendación sobre preguntas abiertas anteriormente) buscando causas profundas, incluso estresando la conversación (sin llegar a violentar a nadie, sí es necesario conocer también el sentimiento de oposición que se genera en los entrevistados al ser “pesado”, si se cruza una línea, si se entra en una esfera muy personal).

### ***Repetir intentando usar las mismas palabras, cambiándolas o malinterpretándolas para confirmar.***

Si es un tema importante hay que intentar repetir lo que dijo el entrevistado (usando las mismas palabras, utilizando otras palabras, o diciendo lo contrario). Se consiguen 2 resultados interesantes: Pueden corregir lo que se haya interpretado mal. Y al escuchar sus propios pensamientos pueden darse cuenta de que su verdadera opinión es diferente y que es necesario redefinir la respuesta.

Si de forma espontánea el entrevistador no consigue repetir lo que dice el entrevistado sería interesante entrenar previamente, porque es una técnica principal para confirmar hechos.

### ***Pedir referencias y ¡dar las gracias!***

Al final de cada entrevista hay que intentar conseguir de 1 a 3 contactos (con un nombre y un número de teléfono es suficiente).

También es razonable entregar publicidad, invitaciones o lo que contribuya a conseguir que se cree una imagen correcta en el entrevistado.

Y es muy importante dar las gracias (incluso por email). Y en ese momento se puede plantear una última pregunta: La 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.

Es habitual entre los autores relacionados con Lean Startup no recomendar realizar las entrevistas a amigos y familiares. Nuestra recomendación sería entrevistar a todo el mundo al que se pueda. Eso sí. A los amigos o familiares, al margen de pedirles opiniones (y profundizar



realmente en ellas), hay que pedirles referencias. Por defecto, si emiten una opinión pero no pueden facilitar contactos, esa opinión es inválida.

### ***Anotar las conclusiones lo antes posible.***

Los detalles de una conversación se pierden rápidamente. Por tanto, si no se ha grabado la sesión, cuanto antes se anoten las conclusiones, los comentarios, las referencias, las cuestiones de interés mucho mejor. Recordar la expresión corporal del entrevistado.

En las primeras conversaciones hay que probar distintas formas de hacer esas anotaciones. Quizá grabándolas en el móvil (celular), siguiendo un guión en un documento previo, escribiéndolas en papel o el Ipad. Según se sale de la reunión o al llegar al despacho.

**Importante:** Las sesiones grabadas suelen necesitar, además del permiso del entrevistado, algún argumento sólido para que se permitan. Al principio siempre generan rechazo pero pasados los primeros minutos suelen no producir ningún efecto adverso. Eso sí, si no se van a volver a escuchar, parece evidente que es innecesario el esfuerzo.

### ***Y después: Analizar y tomar decisiones.***

Las primeras entrevistas de Desarrollo de Clientes son para aprender a hacer entrevistas. No importa si ya se tiene experiencia en proyectos anteriores. El principio es siempre igual tratando de identificar cómo hablar con los entrevistados, cómo conseguir que hablen, cómo identificarles, etc. Posteriormente, el objetivo es seguir aprendiendo, pero ya sobre cada uno de los componentes del modelo de negocio y sus interacciones.

Estas entrevistas no buscan datos cuantitativos. Se busca información cualitativa. Es decir, se buscan patrones. Y evidentemente sin un método serán muy difíciles de interpretar porque las personas habitualmente decimos cosas que no siempre hacemos. **La frecuencia (las veces que aparece repetida una respuesta) de una respuesta NO es significativa en cuanto a la relevancia de esa respuesta.**

Quizá son 2 las técnicas que se pueden utilizar en este momento. La primera, que nosotros recomendamos para las primeras entrevistas, sería comenzar a hacer entrevistas como sea y ya. Siguiendo algunas de las recomendaciones anteriores o todas (se pueden complementar en un segundo paso con las sugerencias que hacemos en nuestro documento sobre preguntas durante el Descubrimiento de Clientes. Por favor, si está interesado en él, solicítenoslo en [Preguntas@GrupoFormatec.es](mailto:Preguntas@GrupoFormatec.es) o en el 675 956 477). La segunda técnica, también válida para las primeras entrevistas pero que justifica el quedarse en el despacho leyendo y diseñando, es utilizar los modelos de la Voz del Cliente y Kano (por favor, si está interesado en ellos, pídanoslos a [Cuestionarios@GrupoFormatec.es](mailto:Cuestionarios@GrupoFormatec.es) o en el 675 956 477). Por nuestra parte, ya lo hemos dicho, consideramos que hay que salir a la calle cuanto antes. Y obteniendo los primeros datos incorporar progresivamente las recomendaciones de los modelos VoC y Kano.

Sea como fuere, utilizando la técnica que sea, hay que ser rápido. Al preguntar, al analizar y al tomar decisiones. El objetivo no es preguntar, ni analizar, ni tomar decisiones. Es encontrar un modelo de negocio que venda repetitivamente y que pueda crecer. Y para ello, la inercia debe generar un movimiento constante.

## 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).