



# **Gestión de la creación de empresas en entornos de alta incertidumbre**

**Trabajo fin de grado ADE**

**Guillermo Caudevilla Laliena**

**Facultad de Empresa y Gestión Pública**

<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. MODELO BASADO EN EL DESARROLLO DEL PRODUCTO .....</b>	<b>6</b>
2.1. CONCEPTO .....	6
2.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO .....	7
2.3. PRUEBAS ALFA Y BETA.....	7
2.4. LANZAMIENTO .....	8
2.5. CRÍTICA AL MODELO DE DESARROLLO DE PRODUCTO.....	8
<b>3. MODELO BASADO EN EL DESARROLLO DEL CLIENTE.....</b>	<b>15</b>
3.1. DESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE .....	17
3.1.1. Paso 1: establecer hipótesis.....	19
3.1.2. Paso 2: probar y calificar hipótesis.....	21
3.1.3. Paso 3: probar y calificar el concepto de producto.....	22
3.1.4. Paso 4: verificación.....	24
3.2. VALIDACIÓN DEL CLIENTE .....	25
3.2.1. Paso 1: prepararse para vender.....	26
3.2.2. Paso 2: vender a los clientes visionarios.....	28
3.2.3. Paso 3: posicionamiento de la compañía y del producto.....	30
3.2.4. Paso 4: verificación.....	30
3.3. CREACIÓN DEL CLIENTE .....	33
3.3.1. Paso 1: prepararse para el lanzamiento.....	35
3.3.2. Paso 2: posicionar compañía y producto.....	36
3.3.3. Paso 3: lanzamiento de la compañía y del producto.....	36
3.3.4. Paso 4: crear demanda.....	38
3.4. CONSTRUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA .....	40
3.4.1. Paso 1: llegar a los clientes del grueso del mercado.....	41
3.4.2. Paso 2: construir una organización centrada en la misión.....	42
3.4.3. Paso 3: transformar el equipo de desarrollo de clientes en departamentos funcionales.....	44

<b>3.4.4. Paso 4: crear departamentos de respuesta rápida. ....</b>	<b>45</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>49</b>

## 1. PRESENTACIÓN

Es imposible no estar al tanto de la actual situación económica en este país y en el resto del mundo. La crisis financiera se está cebando con todos los mercados, especialmente con el europeo y los países del sur de Europa, creando problemas para que los estados puedan financiar sus sectores públicos. En España en particular esta crisis se está viendo acentuada por el altísimo paro estructural que el estallido de la burbuja inmobiliaria ha dejado, que hace que los gastos aumenten, el crecimiento sea mínimo y no se cree suficiente actividad económica como para sufragar el déficit del estado. El paro es el principal problema en España y, por lo tanto, el principal objetivo de la administración. Desgraciadamente la administración se encuentra atada de pies y manos ya que apenas dispone de financiación para su propia actividad. La financiación que obtiene es, o bien vendiendo deuda pública, con la archiconocida prima de riesgo por las nubes, o bien subiendo la presión impositiva, lo cual tiene entre otras consecuencias la de frenar el crecimiento de la economía y por tanto la creación de empleo. La posibilidad de hacer políticas expansivas de gasto público, keynesianistas, para crear empleo está en entredicho con los países del sur de Europa en el punto de mira de los mercados y con problemas para financiar sus actuales gastos. Ante esta situación muchos políticos y la sociedad en general han vuelto su mirada hacia los emprendedores como una de las pocas formas de crear empleo, para traer una solución desde dentro al gran problema que atenaza a toda nuestra comunidad.

El emprendedor está de moda. Brotan como setas en otoño asociaciones de emprendedores, concursos para emprendedores, eventos de y para emprendedores. Sin embargo, no parece haber una idea muy clara de qué es realmente un proyecto de emprendimiento, no hay un consenso sobre qué características básicas debe tener un proyecto para ser así considerado. Probablemente es sólo una cuestión de convenciones, ya que nadie duda del espíritu emprendedor de los millones de autónomos de este país, sin embargo no es lo mismo montar un bar, que un negocio de comercio electrónico, que comercializar un nuevo servicio basado en una nueva tecnología. Este trabajo quiere profundizar en las grandes diferencias que la gestión de un proyecto de emprendimiento en un entorno de alta incertidumbre requiere. Dicho proyecto no tendrá porqué ser tecnológico necesariamente pero los proyectos de base tecnológica se adaptan perfectamente a dicha definición. Hay un matiz más, el modelo que se va a explicar a lo largo de los siguientes capítulos se ha desarrollado pensando especialmente

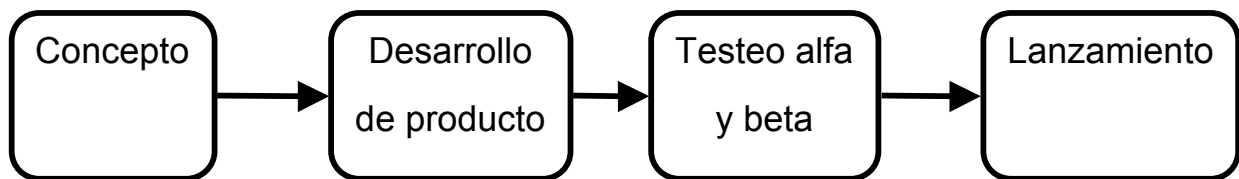
en proyectos no sólo viables sino también invertibles. Rodolfo Carpintier, uno de los pocos Business Angels del panorama de Internet español, explica muy bien esta distinción en sus conferencias. Una empresa viable es aquella que es perfectamente sostenible, que genera fácilmente entre 5 y 30 puestos de trabajo en los primeros 5 años y que permite a sus fundadores recuperar la inversión inicial con una ligera revalorización. Una empresa invertible, en contraposición, es aquella que además tiene un potencial de crecimiento en usuarios, clientes e ingresos tal que es capaz de atraer financiación externa y ofrecer la promesa de altos dividendos con un modelo de negocio escalable. Tanto unas, las viables, como otras, las escalables son necesarias en un tejido empresarial sano. Las primeras son la inmensa mayoría y ayudan a sostener todo el sistema, las segundas atraen una gran atención, generan una gran actividad a su alrededor y son la semilla que extiende el espíritu emprendedor en una sociedad.

El modelo que se va a explicar a lo largo de este trabajo se ha desarrollado tras observar cientos de proyectos de emprendimiento, unos fallidos, otros exitosos y tras identificar pautas y patrones comunes a aquellas empresas que lograron salir adelante y está basado en el libro “The four steps to the Epiphany” de Steven Gary Blank, considerado en estos momentos como una de las biblias de creación y gestión de start-ups junto con “The lean start-up method” de Eric Ries. Este modelo sirve para cualquier tipo de empresa, ya que, en el fondo no es más que la traslación del método hipotético deductivo a la gestión del nacimiento de nuevos productos y servicios en entornos de alta incertidumbre. Es, sin embargo, especialmente indicado para empresas invertibles, el caso más paradigmático es de las start-ups de Silicon Valley. Empresas tecnológicas de un perfil muy innovador y altamente arriesgadas que, según Ries y Blank dicen, pueden diseñar su éxito siguiendo el proceso correcto.

Dado el limitado alcance de este trabajo, el documento se concentrará en describir el modelo teórico en contraposición con las teorías clásicas de gestión de proyectos empresariales. Durante la exposición del modelo se tratará de relacionar los conceptos con otros similares mencionados en la abundante literatura surgida alrededor de la idea de emprendimiento ágil.

## 2. MODELO BASADO EN EL DESARROLLO DEL PRODUCTO

Cuando una empresa quiere lanzar un nuevo producto al mercado tradicionalmente sigue el modelo de desarrollo de producto. Este modelo tiene su origen en las empresas manufactureras de principios del siglo XX y ha acabado siendo utilizado también en las nuevas empresas de tecnología de finales de siglo e incluso de principios del XXI. Esto no debe suponer ninguna sorpresa dado que a priori el modelo se presenta como una manera gradual y ordenada de poner un nuevo producto en las manos de ávidos consumidores. De hecho funciona razonablemente bien aplicado al lanzamiento de productos en mercados establecidos y bien definidos, mercados donde la competencia y los consumidores son profundamente conocidos. Desgraciadamente cualquier start-up, y más aún las basadas en nuevos productos tecnológicos, rara vez sabe dónde está su mercado a priori. Sin embargo muchas start-ups, enfrentadas a grandes incertidumbres que afectan a su mercado y a su producto, siguen aplicando este método no sólo para desarrollar su producto, lo cual ya es suficientemente grave en algunos casos, sino para tratar de encontrar a sus clientes, para planificar los principales hitos de la empresa o para obtener la financiación necesaria.



### 2.1. Modelo de desarrollo de producto

Las principales fases de modelo de desarrollo de producto son:

#### 2.1. CONCEPTO

Este es el momento en el que los fundadores de la empresa tratan de capturar la esencia de su empresa. Un análisis profundo y sesudo incluyendo, la visión de la empresa, la naturaleza del producto, su viabilidad, las características y el problema que soluciona.

En esta primera fase normalmente también se piensa en los potenciales clientes. Básicamente, se trata de dar respuesta a las preguntas: ¿quienes son?, ¿dónde están? y se acompaña el análisis estadísticos y de mercado o incluso entrevistas a potenciales clientes. También se tratan los posibles canales de distribución, lo cual suele ser aprovechado para hacer también un

primer análisis de la competencia y de las principales ventajas que se tiene sobre ella. Inevitablemente todo esto lleva a hacer las primeras suposiciones sobre el precio del producto, para lo cual se hacen estimaciones sobre el coste de producción, distribución, marketing, etc. Al final del proceso, todo este arduo trabajo se traducirá en un primer plan de negocio. Herramienta imprescindible para conseguir la financiación necesaria para pasar de la hoja de cálculo a la realidad.

## **2.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO**

Conseguida la financiación llega el momento en el que hay que pasar de la teoría a la acción. Para ello la empresa se especializa por departamentos, habitualmente el departamento de ingeniería se pone manos a la obra con el producto, hace el primer análisis, detalla los requisitos y contrata al equipo de producción para acabar generando una exhaustiva planificación incluyendo fechas de entrega y costos.

A su vez el recién creado departamento de marketing, basándose en el plan de negocio elaborado en la fase anterior, dimensiona el mercado objetivo de la empresa y contacta con los primeros clientes. Es habitual en este momento la creación de focus groups dentro del mercado objetivo que ayuden a refinar los requerimientos de producto para el departamento de producción. En paralelo marketing comienza a preparar los materiales de venta, planifica las demostraciones e incluso se contrata a una agencia de prensa.

## **2.3. PRUEBAS ALFA Y BETA**

Una vez que el producto está acabado el departamento de producción se encarga de hacerlo llegar a un grupo de primeros usuarios que se encarga de comprobar que efectivamente el producto funciona exactamente como estaba previsto, es decir, los requerimientos se han implementado de forma correcta y se han eliminado los principales defectos y problemas que hayan podido aparecer.

Mientras tanto el departamento de marketing proporciona al nuevo equipo de ventas todos los materiales necesarios para iniciar la venta, elabora un completo plan de comunicación y comienza con las relaciones públicas. Suele ser habitual en este momento que la agencia de prensa contacte con los principales medios especializados ante el inminente lanzamiento del producto.

Ventas por su parte contacta con los primeros usuarios beta, que muchas veces pagan por tener el privilegio de ser los primeros en probar un nuevo producto. Comienza a construir los canales de distribución que han de servir a la empresa para llegar a sus clientes.

## **2.4. LANZAMIENTO**

El último paso en este modelo es el del lanzamiento, la consecución del primero de muchos clientes. El producto no sólo está ya construido si no que se ha testado su correcto funcionamiento, así que la empresa en esta fase se concentra en hacer crecer su estructura de ventas mientras marketing trabaja a destajo tratando de crear demanda (publicidad, eventos, seminarios, ferias...). Este es un momento clave de la compañía ya que los costos para hacer crecer y mantener a pleno rendimiento a los departamentos de marketing y ventas pueden ser realmente altos. De hecho salvo en contados casos en los que el modelo proporciona liquidez de forma temprana suele ser el momento de obtener nuevamente financiación de los inversores para sostener las operaciones de la empresa.

## **2.5. CRÍTICA AL MODELO DE DESARROLLO DE PRODUCTO**

¿Cuál es el problema de este modelo?. Dado que suele ser el modelo utilizado por la mayoría de las empresas y el modelo que se explica en la mayoría de escuelas de negocios, ¿cuál es el problema de esta aproximación al mercado tan ampliamente usada?. Es más, ¿hay algún problema?.

Sí, debe de haberlo cuando un altísimo porcentaje de empresas fracasa en crear un modelo de negocio viable y sostenible. El principal problema es palpable sin mas que atender al nombre del modelo: “modelo de desarrollo de producto”. Este es un fantástico modelo para crear un producto, no es modelo centrado en el marketing, ni en las ventas, ni en la adquisición del cliente... es un modelo basado en el desarrollo del producto y como tal es infalible para crear un producto pero ¿un producto necesario?, ¿un producto que alguien va a querer adquirir?. Las principales críticas a este modelo son las siguientes:

1. ¿Dónde están los clientes?. El modelo pone toda su atención en crear algo, un producto que ofrecer a los clientes, mientras que el mercado, los clientes, son poco menos que ignorados. Esto en empresas que operan en escenarios predecibles y conocidos puede no ser un gran problema, pero para una start-up tratando de lanzar un

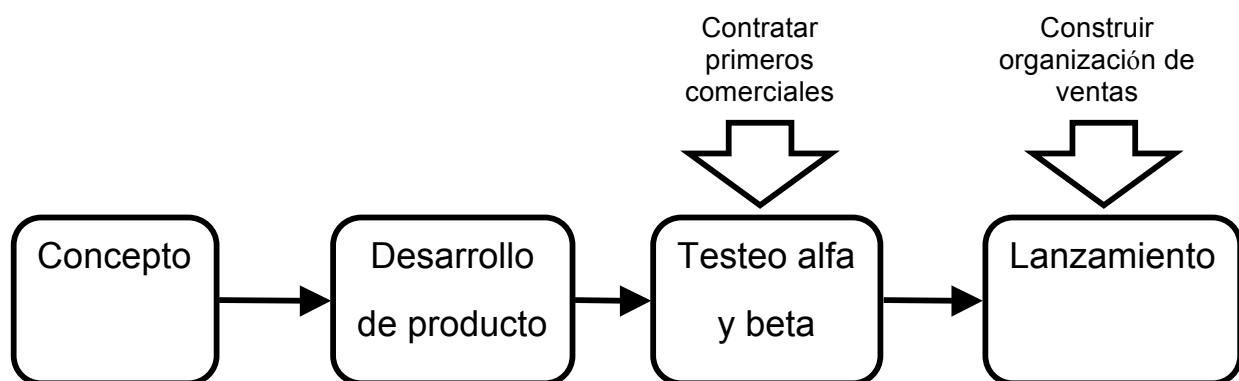


nuevo producto es clave, el problema clave para este tipo de empresas no es tener un nuevo producto. Todas lo tienen, crear un producto es fácil, lo difícil es tener clientes y un modelo financiero probado.

2. Foco en la fecha de lanzamiento. El día más importante dentro de este modelo es el día de lanzamiento, el día referencia para todos los departamentos. Ese día el producto debe de estar preparado, se debe tener una estrategia de marketing definida y lista para ser ejecutada y un equipo de ventas capaz de adentrarse en los canales de distribución para abrir paso al producto. El problema con esa fecha es que en realidad no es más que el día en el que el departamento de producción puede asegurar que ha implementado el producto de acuerdo a los requerimientos y ha corregido los defectos que se han detectado. Ese día la empresa no puede en absoluto decir que conoce a sus clientes, ni que sabe cómo aproximarse a ellos y venderles. Y sacar un producto al mercado sin saber quién lo va a comprar y por qué lo va a comprar es poco menos que jugar a la ruleta rusa. Después de poner un gran esfuerzo en crear un producto, después de meses o incluso años de desarrollo, después de alcanzar los objetivos y ponerlo en la calle el día previsto con una gran fiesta y un enorme y carísimo despliegue de medios, vienen los problemas. Ahora hay que alcanzar las cifras de clientes del atractivo plan de negocio pero ¿qué pasa si los usuarios beta que probaron el producto no son representativos de la mayoría del mercado que, por cierto, suele tener aversión al riesgo y compran de forma más pragmática?. Continuamente hay casos de empresas cuyos usuarios beta no escalan, cuyo producto no soluciona un problema suficientemente valioso, cuyo costo de distribución es mucho más alto de lo previsto. Empresas que fracasan pese a tener un producto y lanzarlo cumpliendo perfectamente el plan.
3. Foco en la ejecución y no en el aprendizaje. La propia naturaleza del modelo de desarrollo de producto reafirma este problema. Al igual que el departamento de producto, los departamentos de marketing y ventas son contratados para definir y ejecutar una estrategia con la asunción de que experiencias pasadas van a ser suficientemente esclarecedoras para resolver el presente problema. La realidad, sin embargo, es que cada caso es distinto y que hay que resolver ciertas cuestiones antes de lanzarse a un proceso de escalado que de otra manera lleva al desastre. ¿Qué

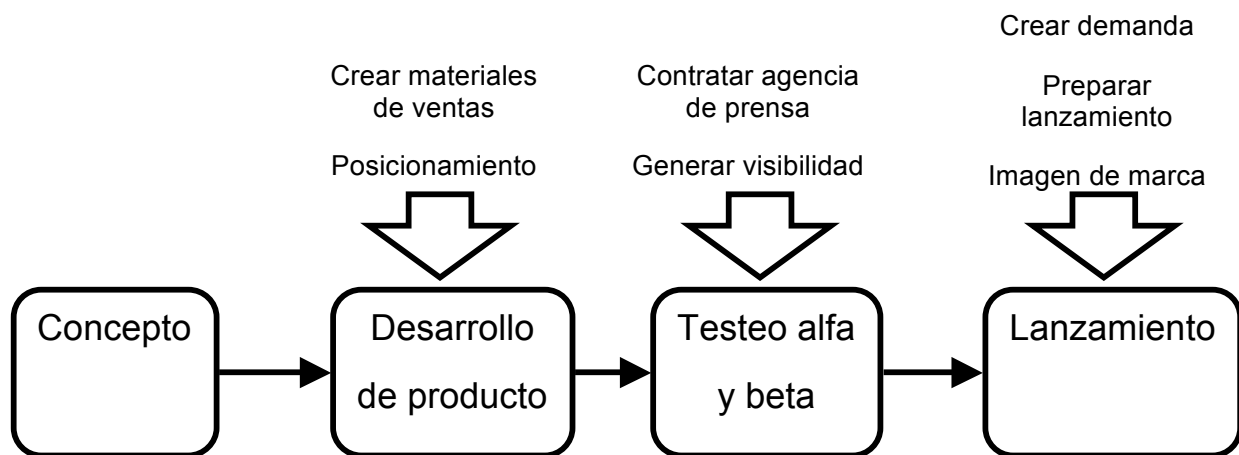
problema queremos resolver?, ¿los clientes perciben y valoran dicho problema en la misma medida?, ¿cómo se llega a los clientes?. Éstas y otras preguntas deben ser respondidas, pero no desde el plano teórico de un plan de negocio, sino desde la práctica y el contacto directo con el cliente. Se trata de descubrir y aprender continuamente, aprender es iterar y para ello un proceso lineal como el de desarrollo de producto no es el adecuado.

4. No hay hitos significativos para los departamentos de marketing y ventas. Al contrario que para el equipo de desarrollo que tiene la fase de testeo y el lanzamiento final como grandes hitos perfectamente inteligibles para cualquier ingeniero. ¿Qué objetivos significativos puede tener marketing o ventas antes del lanzamiento del producto?, ¿crear un plan de marketing es un hito?, ¿contratar un equipo de ventas es un hito?. Son sin duda tareas que hay que hacer, pero ¿haberlas hecho es un buen indicador de que la empresa y el producto van a ser un éxito?. Claramente no. Los indicadores que realmente importan en escenarios poco predecibles como éste son los que señalan si conocemos profundamente el problema que queremos resolver y los clientes que se quieren adquirir.
5. Usar el modelo de desarrollo de producto para planificar las actividades de ventas. Resulta especialmente absurdo planificar la creación de un departamento completo de ventas listo para escalar el día después del lanzamiento simplemente porque el producto está técnicamente listo en ese momento, sin haber comprobado previamente si nuestra estrategia de ventas va a funcionar o no.



## 2.2. Desarrollo de producto desde el punto de vista de Ventas

6. El modelo de desarrollo de producto para planificar las actividades de marketing. Igualmente empezar con todo el posicionamiento, creación de materiales de marketing, contratación de la agencia de prensa y demás son actividades que serían del todo razonables si no fuera porque se hacen antes de que el departamento de ventas haya tenido siquiera la oportunidad de vender a un solo cliente, es decir, sin que ventas pueda comprobar que ese posicionamiento, esos materiales o esas notas de prensa son realmente lo que necesitan para vender. Es el problema de basar el funcionamiento de una empresa en opiniones en lugar de en datos.



### 2.3. Desarrollo de producto desde el punto de vista de Marketing

7. Escalado prematuro. Este problema es consecuencia directa de todos los anteriores. Llegado el día del lanzamiento y basándose en un producto técnicamente listo y en planes teóricos de marketing y ventas, las empresas se lanzan a un escalado sin control con la buena intención de cumplir con el plan de negocio, el plan de desarrollo de producto y las previsiones de ingresos. Crecer prematuramente antes de estar listo es una de las principales causas de muerte de las empresas que tienen la suerte de acceder a financiación. Al mismo tiempo resulta difícil sustraerse a la presión de crecer, de contratar más personal, más aún si crecer es uno de los hitos que los inversores interpretan como positivos para la empresa como ya ha sucedido más de una vez en el pasado como en el caso de la burbuja de las punto com cuando la estrategia “get big first” fue ampliamente practicada con dramáticos resultados.
8. La espiral de la muerte. Crecer sin haber comprendido bien el mercado, habitualmente, lleva a no poder cumplir los objetivos, tener que parar y replantearse la

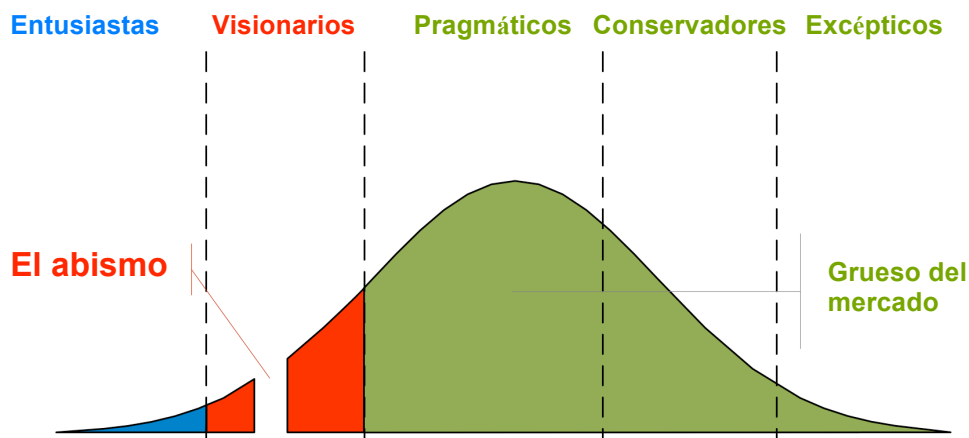
estrategia, y eso, con un gasto operativo grande es sinónimo de grandes problemas. Cuando la estructura de la empresa crece, aumenta el gasto salarial, los gastos fijos, los gastos en viajes, los gastos de marketing. Aumenta, consecuentemente también, la presión por obtener ingresos que enjuguen esos gastos, lo cual lógicamente lleva al departamento de marketing a gastar cada vez mayores cantidades de dinero en tratar de crear demanda para el departamento de ventas. Cuando, si la empresa no entiende bien cuales son sus clientes y por qué le van a comprar, los números de ventas no llegan al nivel estipulado en el plan de negocio el equipo de gestión se empieza a preocupar. Lo que suele suceder a continuación es un desfile de directores de ventas y directores de marketing dando explicaciones, probando nuevas técnicas, pasándose el problema unos a otros, siendo sustituidos, hasta que los inversores empiezan a impacientarse y piden explicaciones al responsable máximo.

9. No todas las start-ups son iguales. Para acabar de complicar el asunto, y a pesar de que el modelo de desarrollo de producto ignore este extremo, cabe decir que no todas las start-ups son iguales. Existen al menos cuatro tipologías que merece la pena estudiar:
  - a. Start-ups que tratan de introducir un nuevo producto en un mercado existente.
  - b. Start-ups que tratan de introducir un nuevo producto en un nuevo mercado.
  - c. Start-ups que tratan de introducir un producto existente en un mercado existente resegmentándolo como de bajo coste.
  - d. Start-ups que tratande introducir un producto existente en un mercado existente resegmentándolo para un nicho concreto.

El modelo de desarrollo de producto es especialmente indicado para el caso (a), pero desgraciadamente la mayoría de start-ups caen dentro de los casos (b), (c) y (d) y no pueden conocer a priori a sus clientes.

10. Expectativas irreales. La enorme presión de los inversores por conseguir beneficios muchas veces tiene como consecuencia la elaboración de planes de negocio excesivamente ambiciosos, que fuerzan una ejecución suicida contra objetivos inalcanzables, lo cual no hace sino contribuir a que los problemas anteriores se vean acentuados en una dolorosa huida hacia delante.

Ya hemos visto los muchos e importantes problemas que puede traer consigo la aplicación del modelo de desarrollo de producto a empresas como las start-ups, que operan con grandes incertidumbres. A partir del principio de los años 90 surgió un nuevo modelo que trataba de adaptarse mejor a la realidad de estas nuevas empresas, en aras de facilitar el trabajo de los equipos de marketing y ventas que, como hemos visto, con el modelo de desarrollo de producto trabajan poco menos que a ciegas. Se trata de dos conceptos, la curva de adopción del ciclo de vida de la tecnología y los abismos.



#### 2.4. Curva de adopción del ciclo de vida de la tecnología.

Las ideas detrás de este nuevo modelo son las siguientes:

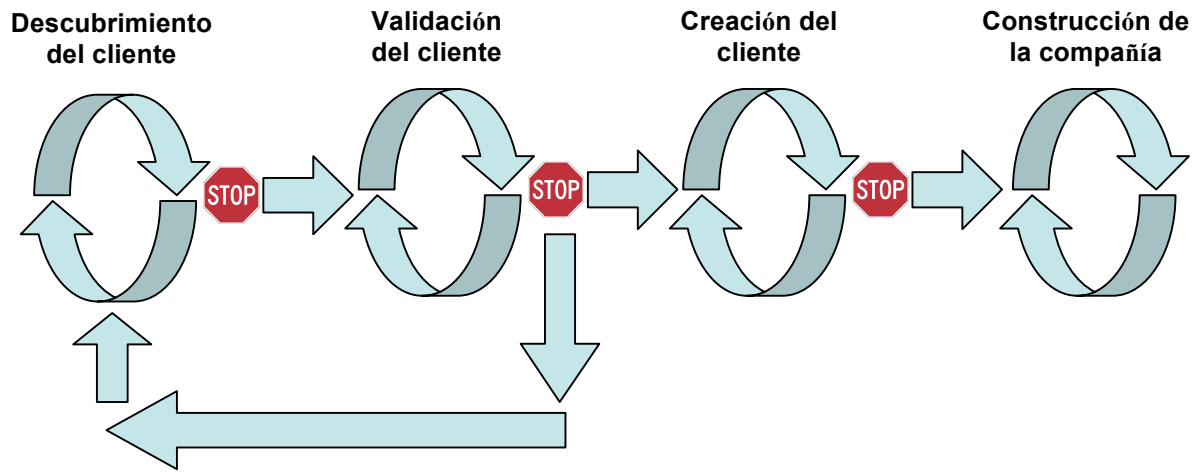
1. Las nuevas tecnologías son adoptadas en fases por distintos grupos de usuarios: entusiastas, visionarios, pragmáticos, conservadores y escépticos.
2. Los dos primeros grupos, entusiastas y visionarios, conforman lo que podemos llamar el mercado temprano, mientras que los dos siguientes, pragmáticos y conservadores, son prácticamente el grueso del mercado.
3. Hay un abismo entre cualquiera de los diferentes grupos, sobretudo entre visionarios y pragmáticos, es decir, entre el mercado temprano y el grueso del mercado. Estos abismos representan las diferentes necesidades y hábitos de compras de cada uno de los grupos.

4. El principal problema es que las estrategias de marketing y ventas que funcionan en el mercado temprano, no tienen porqué funcionar con el grueso del mercado, ya que éste último no considera a entusiastas y visionarios como una referencia válida y creíble.

La moraleja que se obtiene de analizar cuidadosamente todos estos puntos es clara y muy importante. Pasar de una cuota de mercado incipiente a la conquista del grueso del mercado no es meramente una cuestión de ejecución, como el modelo de desarrollo de producto infiere de manera un tanto inocente. Es decir, satisfacer el crecimiento esbozado en el plan de negocio no es tan fácil como escalar los procesos de marketing y ventas. Cada grupo de clientes va a requerir estrategias distintas. En cualquier caso, independientemente de todo esto el reto que afronta el emprendedor que está creando su empresa no es realmente el de conquistar el grueso del mercado, de hecho tendrá suerte si alguna vez se enfrenta a ese reto ya que significará que ha sobrevivido a las primeras y cruciales etapas en la creación de una start-up. El principal reto que tiene una empresa en estas circunstancias es el de implementar un proceso que le permita aprender y descubrir con el objetivo de llegar a un momento en que se esté seguro de qué es lo que se tiene que ejecutar. Todo esto sucede mientras se trabaja con el mercado temprano y en el modelo que este trabajo va a describir se llama “Desarrollo de Cliente”.

Es importante señalar que el modelo de desarrollo del cliente no viene a sustituir a los procesos de desarrollo de producto, ya que éstos siguen siendo necesarios para medir el progreso del grado de implementación del producto, controlar su coste y predecir cuándo estará listo. Tampoco el modelo de desarrollo del cliente es un proceso de marketing o de ventas. Para empezar el modelo de creación de cliente es el proceso por el cual la empresa prueba que podría existir un mercado para su producto y que podría haber clientes que pagaran por las soluciones que la empresa propone, para en una segunda fase tratar de crear ese mercado. Todo ello siguiendo una metodología iterativa basada en pruebas, aprendizajes y descubrimientos. Aprendizaje y descubrimiento, hitos primigenios de la empresa que la mayoría de las veces ninguna inyección de capital puede acelerar.

### 3. MODELO BASADO EN EL DESARROLLO DEL CLIENTE



3.1. Modelo de desarrollo de cliente.

El modelo separa todas las actividades relacionadas con el cliente y que se tienen que dar en los primeros pasos de una nueva empresa en cuatro fases diferenciadas: descubrimiento del cliente, validación del cliente, creación del cliente y construcción de la compañía. Todas estas actividades acompañan y en buena parte guían al proceso de desarrollo de producto que ya se ha explicado anteriormente. El descubrimiento del cliente se centra en entender sus problemas y necesidades, la validación en el desarrollo de un modelo de ventas que pueda ser replicable, la creación del cliente en las técnicas para incrementar y conducir la demanda y la construcción de la compañía en la transición necesaria para cambiar una empresa que en sus primeras etapas estará diseñada para satisfacer las necesidades de aprendizaje y descubrimiento en una empresa ya madura cuya principal preocupación será, ahora sí, la ejecución.

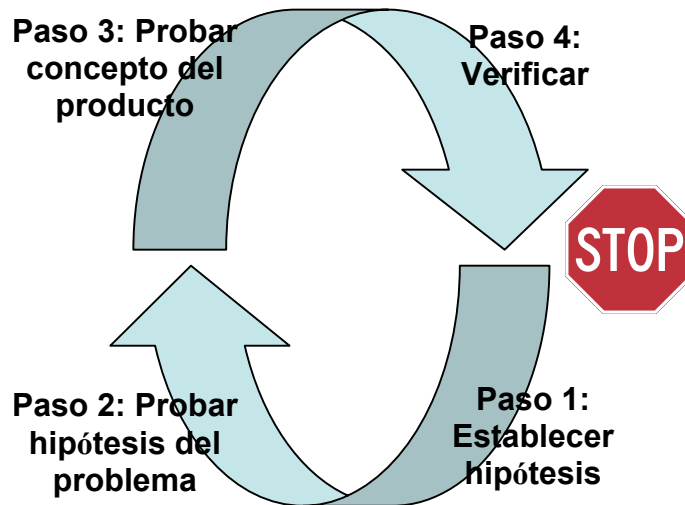
Las diferencias con el modelo de desarrollo de producto llegan incluso a la esencia del modelo siendo el de producto lineal y el de cliente iterativo. Es decir, cada una de las fases asume que cierto aprendizaje será necesario y por lo tanto ciertas iteraciones, antes de pasar a la siguiente fase. Aquí sí, la clave será iterar a lo largo del ciclo circular crear-medir-aprender lo más rápidamente posible como deja claro Eric Ries en su archiconocido libro “The Lean Start-up Method”. La clave de este modelo es aprender de los errores. Es posible incluso que una empresa se mueva de derecha a izquierda en este modelo ya que la fase de validación de cliente sirve como de punto de control, sólo se puede pasar a la siguiente fase, en la que se

hacen grandes esfuerzos para aumentar la demanda de los clientes, si se ha demostrado que existen suficientes clientes dispuestos a pagar por el producto y una metodología de venta, en caso contrario hay que volver a la fase de descubrimiento del cliente para encontrar algo por lo que estén dispuestos a pagar, o lo que es lo mismo, usando la terminología de Eric Ries, hacer un pivote de producto. Este punto de control, que separa las primeras dos fases de las dos posteriores tiene además la gran cualidad de que separa las primeras etapas de la empresa, en las que apenas se necesita inversión más allá de tener un equipo de desarrollo de producto con unos pocos ingenieros, que probablemente cobrarán buena parte de su sueldo en acciones, y un equipo de desarrollo de cliente que estará principalmente formado por el mismo emprendedor y algún colaborador, de las etapas más avanzadas en las que será necesario incorporar y desarrollar equipos profesionales de marketing y ventas, controlando, de esta manera el gasto de la empresa hasta que se dispone de suficientes certezas, un modelo de negocio validado, por ejemplo, como para empezar a invertir recursos más seriamente. Esto es realmente importante por muchas razones, como nos recuerdan los autores de Rework, Jason Fried y David Heinemeier Hansson: se evita perder el control del proyecto y llegar a un mal acuerdo financiero (que es lo más común cuando se parte de una posición negociadora débil), se eluden las presiones de los inversores (que difícilmente quieren esperar más de cinco años para recuperar la inversión), se gasta el dinero del que se dispone de una forma mucho más consciente (es dinero propio, no ajeno) y se evita la enorme distracción que supone tener que convencer a uno o varios inversores (mínimo seis meses desde los primeros contactos hasta la firma de la hoja de términos). El dinero externo debe ser el último recurso, más cuando la economía de servicios online actual permite lanzar un proyecto apoyándose en plataformas de todo tipo de bajo coste o incluso gratuitas. El modelo de desarrollo de cliente, afortunadamente, incide en una estrategia de bajo coste casi hasta el final del proceso.

A continuación con un poco más de detalle cada una de estas fases.



### 3.1. DESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE



#### 3.2. Descubrimiento del cliente, pasos.

Como su propio nombre indica el objetivo de esta fase es conocer quien es el cliente para el producto de la empresa y si el problema que éste resuelve es importante para él... salvo que, como propugnan los autores de Rework la empresa trabaje en un producto que solucione un problema propio, en cuyo caso la etapa de descubrimiento de cliente se simplifica sobremedida. En el probable caso de que no sea así se tratará de comprobar que las hipótesis (para Blank), actos de fé (para Ries) que se tienen sobre todos estos extremos en el plan de negocio son ciertas. En resumen, trata de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Hay un problema que el cliente necesita resolver?. ¿El producto de la empresa soluciona ese problema?. En caso de que sí ¿hay un modelo de negocio viable y beneficioso?. ¿Se tiene suficiente información para tratar de vender el producto?.

O lo que es lo mismo, trata de convertir las hipótesis de los fundadores de la empresa, aquellas del plan de negocio, en respuestas acompañadas de datos y hechos reales. Y para ello, salvo que se haya decidido seguir el consejo de atajar un problema propio, la única manera es salir de la empresa e ir con el potencial cliente, pero ¿qué cliente?.

Paradójicamente, y contrariamente a todos los manuales de marketing clásico, no un cliente del grueso del mercado y la razón es clara, para satisfacer las necesidades de un cliente del grueso del mercado, pragmáticos y conservadores, es necesario crear un producto completo, con múltiples funcionalidades y de gran calidad, un producto que necesitaría justo de aquello

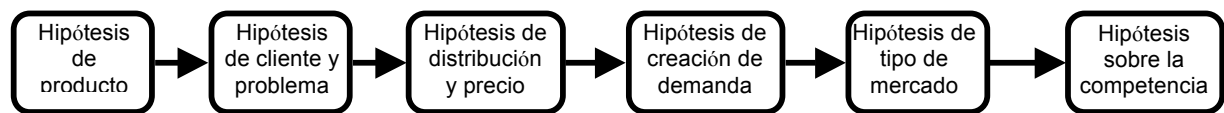
que una start-up no dispone, una gran inversión de tiempo y dinero, lo cual supone un riesgo demasiado grave. Por el contrario, la empresa debe centrarse en este momento en hacer un producto con el mínimo número de ingenieros posible, un producto para los visionarios, esos clientes que valoran las novedades y no esperan un producto acabado, completo y perfecto para estar interesados en no sólo usarlo, sino también comprarlo. Se trata de clientes que tienen un problema y lo saben, además el problema es lo suficientemente importante como para que estén activamente buscando una solución para él o incluso han montado una solución “casera” y tienen presupuesto y capacidad de decisión para adquirir el producto que resuelve el problema llegado el caso. Obviamente no es fácil encontrar clientes así pero cuando se encuentran son perfectos para proporcionar feedback, para propagar las bondades del producto a otros clientes visionarios e incluso como candidatos para el consejo asesor de la empresa.

La idea es ofrecer a estos especiales clientes una primera versión del producto que Eric Ries en su libro llama producto mínimo viable, este producto no debe ser el resultado de un focus group ni de entrevistas a posibles clientes, sino que debe iniciarse a partir de la visión de los fundadores de la empresa para luego ir modificándose en función del feedback recibido de los primeros clientes, es decir, su objetivo es empezar el proceso de aprendizaje, no terminarlo. Debe empezarse centrándose en el epicentro del problema y dejando los detalles para más adelante, incluso en algunos casos puede postergar el desarrollo tecnológico de partes complejas aunque importantes del producto que se sustituyen por procesos manuales, inviables a gran escala por ineficientes pero apropiados para permitir a la empresa reflexionar sobre las distintas asunciones. Esto afectará claramente al equipo de desarrollo del producto que deberá ser suficientemente ágil como para ir aceptando nuevos requerimientos sobre la marcha y proporcionar al proceso de descubrimiento de cliente frecuentes nuevas versiones. El estudio de metodologías ágiles de producción en start-ups tecnológicas escapa de los objetivos de este trabajo pero conviene citar Scrum como uno de los más exitosos. Se trata de un modelo de desarrollo de producto iterativo e incremental que permite llevar a la realidad muchas prácticas del modelo de desarrollo de producto de Steve Blank y del lean start-up method de Eric Ries. Prácticas como la de poner un producto mínimo viable en manos de los clientes visionarios de forma rápida y barata, sin perder la habilidad de cambiar o añadir funcionalidades, o cambiar profundamente la naturaleza del producto, es decir pivotar, usando la terminología de Ries, de forma ágil, rápida y económica. La implementación del modelo de

desarrollo de cliente en cualquier empresa debe descansar sobre un equipo de producción que implemente dichas metodologías ágiles, en caso contrario todo intento de iterar sobre las distintas fases de este modelo se encontrará con la incapacidad de los distintos departamentos para seguir el ritmo de aprendizaje y descubrimiento necesario. Es importante en este punto destacar el concepto de pivotar ya que está en el centro del modelo que propugna el lean start-up method. La decisión de pivotar, es decir, asumir que alguna de las hipótesis básicas que se tenían eran erróneas y que hay que cambiar para tratar de probar que hay una alternativa que sí se cumple, es una decisión que requiere de una gran dosis de coraje, pero puede evitar el desastre de perseverar en una idea incorrecta. Existen muchos tipos distintos de pivotes: pivotes de acercamiento, que implica que un módulo o característica menor del producto original se transforme en un producto en sí mismo, pivotes de alejamiento si es necesario introducir nuevas características al producto para venderlo, pivotes de segmento de consumidor, cuando se descubre que el cliente interesado en el producto no es el que se esperaba, pivotes de necesidad del consumidor, cuando se encuentra un problema alternativo más interesante, pivotes de modelo de negocio, cuando se pasa de un modelo de alto margen y bajo volumen a otro de bajo margen y alto volumen, pivotes de monetización, de canal... la decisión de pivotar es una decisión estratégica y para tomarla resulta bastante útil el uso de herramientas como el lienzo de generación de modelos de negocio (business model generator canvas), que refleja de un solo vistazo las consecuencias que un pivote pueden tener en costes, ingresos, proposición de valor, marketing...

Cuatro son los pasos del ciclo de descubrimiento de cliente: establecer las hipótesis, probar las hipótesis, probar el concepto del producto y verificar que se está listo para pasar a la siguiente fase. Existe, sin embargo, una tarea previa que es imprescindible acometer, se trata de llegar a un acuerdo con los inversores y el consejo para que todo el mundo entienda y acepte el método que en lo sucesivo se va a ejecutar. Separar las actividades de marketing y ventas del desarrollo del producto puede resultar sorprendente para ciertas personas y debe haber un acuerdo tácito sobre la naturaleza iterativa del proceso y cuántas iteraciones a priori pueden ser necesarias para obtener suficiente aprendizaje, ya que ello va a influenciar grandemente las primeras decisiones de financiación y contratación de la empresa, así como la estrategia e incluso el producto a desarrollar.

### **3.1.1. Paso 1: establecer hipótesis**



### 3.3. Paso1: establecer hipótesis.

El objetivo fundamental de este paso es redactar un conjunto de documentos que reflejen las hipótesis que la empresa va a intentar comprobar durante la fase de descubrimiento de cliente. Son hipótesis que abarcan todos los ámbitos relacionados con el producto, el marketing y las ventas.

Para empezar, hipótesis sobre el producto, lo cual incluye, entre otras cosas, sus características y beneficios, el coste que tiene para un cliente utilizarlo o la propiedad intelectual.

También sobre el cliente y el problema que queremos resolver, no siempre el cliente es la misma persona que el usuario, o quien decide o influye en la compra, lo mismo pasa con el problema, ya que distintas personas en una organización, sea esta una empresa o una familia, tienen distintas percepciones de un problema creado por una misma causa. Para ello es importante entender claramente la realidad del cliente, pasando tiempo con él y analizando su día a día para aprender cual es mínimo conjunto de características por el que un cliente estaría dispuesto a pagar, lo cual puede ayudar incluso a obtener las primeras hipótesis sobre el retorno de inversión del cliente.

Los canales para llegar a los clientes y el precio del producto son, así mismo, también objeto de análisis, ¿cómo va el cliente a comprar a la empresa?, ¿cuánto paga por productos similares?, son el tipo de preguntas que este documento de hipótesis debe tratar de empezar a responder.

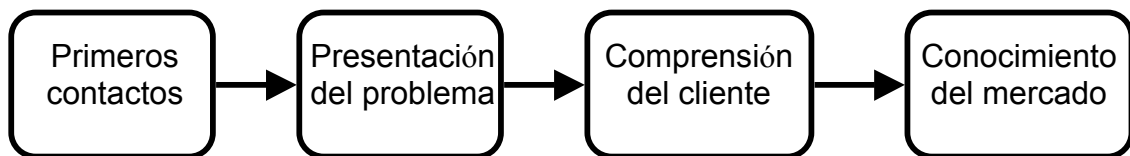
La creación de demanda del producto es otro de los puntos que merece una reflexión previa en esta fase. Dado que en algún momento será necesario crearla este primer contacto con el cliente es un buen momento para plantearse hipótesis sobre cómo conocerá el cliente la empresa o el producto, o cómo se piensa que se puede arrastrar al cliente hacia los canales de distribución que potencialmente usaremos.

El siguiente punto sobre el que se necesitan hipótesis con las que trabajar será el del tipo de mercado en el que la empresa va a entrar. Mercados existentes o inexistentes, resegmentados

por precio o por características, hacen que ciertos análisis previos sobre competencia, sobre la procedencia de los futuros clientes o sobre las características del producto que les van a traer al mercado de la empresa sean necesarios.

Obviamente en un primer momento este conjunto de hipótesis adolecerá de muchos datos, pero es importante registrar toda esta información ya que a lo largo del proceso será completada, comprobada, modificada o desechada.

### 3.1.2. Paso 2: probar y calificar hipótesis.



### 3.4. Paso 2: probar y calificar hipótesis

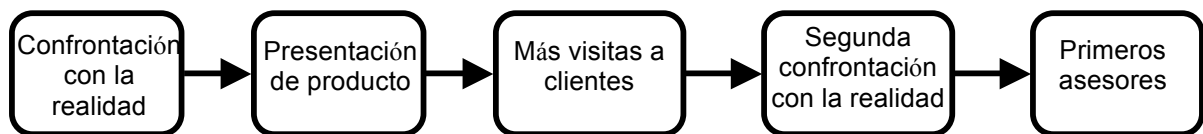
El segundo paso dentro de la fase de descubrimiento de cliente trata de pasar de las opiniones a los hechos, para ello el equipo de emprendedores debe salir de la empresa y enfrentarse a la realidad y los clientes, lo que en el método Toyota, que, según uno de sus estudiosos Jeffrey Liker, considera inaceptable dar nada por supuesto o confiar en informes de otros, se denomina como *genchi gembutsu*: “ir al lugar del problema y verlo por uno mismo”. El objetivo no es otro que el de tratar de comprobar, y en la mayoría de los casos modificar, las hipótesis que se plantearon en el paso anterior. Y lo primero que hay que hacer no es descubrir si el cliente comprará el producto, si no algo mucho más básico, comprobar que el problema que el producto trata de resolver realmente existe ya que, en caso contrario, por muy bueno que sea el producto, nunca se venderá.

Para ello lo primero que hay que hacer es identificar a los potenciales clientes con los que nos gustaría conversar por unos minutos, contactarles, siempre mejor a través de alguien que nos presente y concertar una serie de entrevistas con tantos como podamos. En dichas entrevistas deberemos hacer una presentación del hipotético problema que queremos resolver basado en las conclusiones que se obtuvieron en el primer paso con el objeto de que el potencial cliente compruebe, descarte, añada y priorice los potenciales problemas según su criterio, se trata, por tanto, de extraer toda la información posible de nuestro interlocutor antes que de presentar nuestras propias ideas en lo que se refiere a los problemas, sus costes, las personas o

entidades a las que afecta, su actual solución y su potencial solución a través de nuestro producto. Esta conversación servirá, no sólo para comprobar si se entiende o no el problema sino para ver la reacción del potencial cliente ante la solución que el producto plantea al problema.

Por último en este paso, una vez que se tiene suficiente conocimiento del potencial cliente y sus problemas hay que intentar dar un paso atrás y desde una perspectiva más amplia tratar de entender también los mercados adyacentes. Es decir, conocer las principales empresas, acudir a las principales ferias, entrevistar a los analistas más importantes de la industria y de la prensa especializada para entender las futuras tendencias del mercado, los modelos de negocio más exitosos y las principales métricas utilizadas en el sector. En este punto suele ser interesante hacerse con alguno de los informes sectoriales disponibles en el momento. Hay que entender el mercado, obtener la máxima información posible igual que antes se ha hecho con los potenciales clientes visionarios.

### **3.1.3. Paso 3: probar y calificar el concepto de producto.**



### **3.5. Paso 3: probar y calificar el concepto de producto**

En este nuevo paso se tratará de comprobar las hipótesis relacionadas con el producto, de nuevo con ánimo no de venderlo sino de obtener realimentación sobre él.

Se empezará analizando los datos que se acaban de obtener en la fase anterior, los conocimientos recién adquiridos sobre los problemas y los potenciales clientes, para modificar las hipótesis y preguntarse si el producto tal cual está definido resuelve el problema que el cliente plantea. Si no lo resuelve, habrá que seguir buscando un mercado para el que sí tenga sentido, si lo resuelve parcialmente habrá analizar qué características mínimas del producto cumplen esta función y eliminar las superfluas. Es importante señalar que el método de desarrollo de producto pone énfasis en buscar un mercado para el producto, no en cambiar el producto para adaptarlo al mercado, sólo debe cambiarse el producto si no es posible encontrar un mercado para él, en caso contrario la impaciencia y el entusiasmo de los emprendedores acaba resultando en una especificación de producto realmente compleja que

solo satisface las necesidades del reducido grupo de clientes entrevistados, cuando lo que se busca es lo contrario, un producto simple que satisfaga las necesidades de miles de personas.

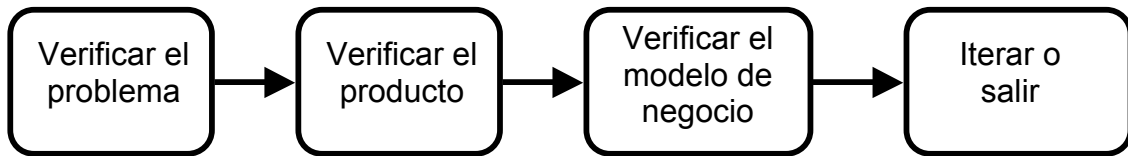
Este es el momento de elaborar la primera presentación de producto, una presentación que no deberá cubrir más allá de las cinco características más importantes del producto, que deberá mostrar la realidad del cliente con y sin el producto y que deberá confirmar que el producto resolverá una serie de importantes problemas. Una vez más, el objetivo de esta presentación no es vender sino comprobar que se tiene un producto vendible.

Con esta presentación será entonces momento de volver a contactar a los potenciales clientes del paso 1 para, ahora sí, presentarles el producto. En esta ocasión sí será interesante centrar las conversaciones con los potenciales clientes que realmente tienen el poder de comprar el producto. Con ellos se deberá volver a comprobar que hay un problema que resolver, que el producto lo resuelve con sus características. Una vez más toda la información que se obtenga acerca del problema, de la forma de operar del cliente y de la impresión que el producto causa serán impagables. Se debe también hablar del precio, de la distribución, del proceso de compra... el objetivo último será siempre comprobar si las hipótesis del producto que se hicieron en el paso 1 sobre éste y otros extremos son, o no, verdaderas y modificarlas en caso negativo.

Que será precisamente lo que se hará en el siguiente análisis. Comparar los hallazgos hechos sobre el producto, su precio y distribución con las hipótesis previas que se tenían. ¿Cuál ha sido la reacción del cliente ante el producto?, ¿era justo lo que necesitaba?, ¿le faltaba alguna cosa?, ¿a duras penas ha entendido para qué sirve?, o simplemente ¿no lo necesita?. Tan importante como dar con las características clave del producto es dar con las que no lo son, para no implementarlas y permitir al equipo de desarrollo llegar rápido al mercado y con un producto simple que dé en el clavo de las necesidades del cliente.

Durante estos tres primeros pasos la empresa habrá tenido la oportunidad de hablar con muchas personas distintas, probablemente el equipo de desarrollo ya disponga de algún consejero tecnológico, y los fundadores estén en contacto con mentores de negocio, éste es también el momento de identificar potenciales consejeros entre los clientes y cuidar la relación con estas personas, gente cuya realimentación haya sobresalido de las demás y que en futuro puedan unirse a un consejo de asesores formal.

#### 3.1.4. Paso 4: verificación.



#### 3.6. Paso 4: verificación.

Tras tantas entrevistas, en el último paso de esta fase, llega el momento de resumir y verificar las hipótesis que se tenían. ¿Se está seguro de que se ha dado con un problema claro por cuya solución un cliente estaría dispuesto a pagar?, ¿se tiene un producto que soluciona el problema a un precio asumible y mediante una distribución viable?, ¿hay un modelo de negocio viable?, es decir, ahora que se conoce mucho mejor la mayoría de variables, el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar, el coste de distribución, el coste de desarrollo, el tamaño del mercado, el coste de adquisición del cliente... ¿se puede ganar dinero con él?. Si la respuesta a alguna de estas preguntas es no, entonces hay que iterar sobre el proceso completo de nuevo, en caso contrario se está preparado para pasar a la siguiente fase: la validación del cliente.



### 3.2. VALIDACIÓN DEL CLIENTE

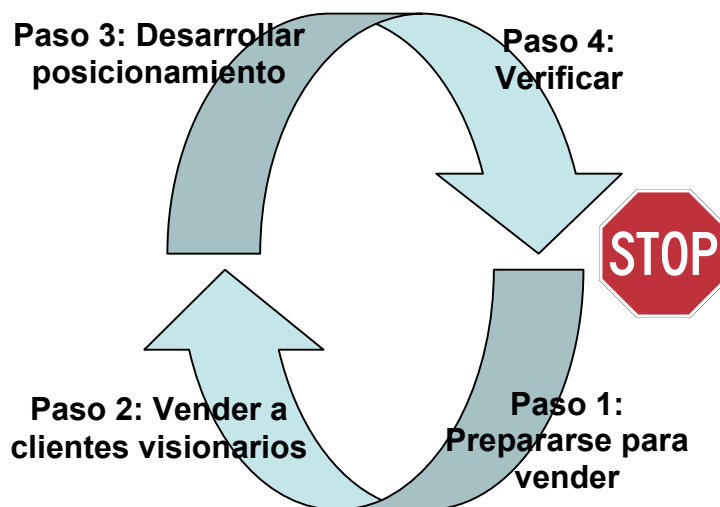
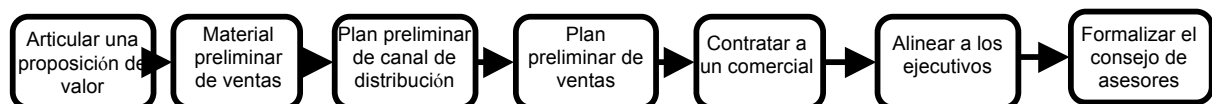


Figura 3.7. Validación del cliente, pasos.

O lo que es lo mismo, el método que ayuda a la empresa desarrollar un proceso de ventas predecible que permite validar el modelo de negocio. Porque al contrario que las empresas ya establecidas una start-up no dispone de los resortes, recursos, ni el conocimiento necesarios para ejecutar un plan de ventas. No tiene a mano el típico embudo de ventas que informa del número de contactos que permiten obtener un cliente y por lo tanto no puede planificar su ejecución para obtener los resultados previstos tan fácilmente, ya que no dispone de la información, ni del proceso que le permita cumplir con las estimaciones. Así pues el objetivo de esta segunda fase será no ya hacer muchas ventas sino encontrar un proceso de ventas repetible y escalable. Y eso no se consigue contratando más comerciales, todo lo contrario, se consigue, de nuevo, poniendo el énfasis en el aprendizaje y no en la ejecución, conceptos que en una empresa de estas características no se pueden simultanear. Por tanto, en esta fase el objetivo será aprender a vender el producto a un cliente y, como pasaba en la fase de descubrimiento de cliente, este cliente será uno de los visionarios y no uno del grueso del mercado, ya que sólo uno de esos clientes estará dispuesto a comprar de forma temprana un producto que aún está en pañales y una promesa de futuras nuevas versiones y funcionalidades. A lo largo de esta fase también pasaremos por cuatro pasos distintos: un primer paso en el que la empresa se prepara para vender y prepara, entre otras cosas, todos los materiales que usará para ello, un segundo paso en el que se pondrán a pruebas los resultados del primer paso tratando de vender a clientes reales y aprendiendo del éxito y, sobretodo, del

fracaso, un tercer paso en el que tras alguna venta la empresa debe trabajar en su posicionamiento y el de su producto y un último paso en el que vuelve a comprobar que se está en el buen camino, se tienen suficientes pedidos, se tiene un canal de ventas sostenible, un modelo de negocio beneficioso y se ha aprendido suficiente como para escalar todo el proceso. Con más detenimiento cada uno de estos cuatro pasos son:

### 3.2.1. Paso 1: prepararse para vender.



### 3.8. Paso: prepararse para vender.

Para prepararse para vender lo primero que hay que hacer es disponer de una proposición de valor clara. Ahora, tras haber superado con éxito la fase de descubrimiento de cliente está mucho más claro quien es el cliente y cual su problema, así que se puede reducir el negocio a una sola frase, simple, concisa, clara e interesante que sintetice el porqué de la existencia de la empresa y el valor que aporta al cliente y por el cual éste no podrá evitar adquirir el producto o consumir el servicio. Esta frase que como todas las suposiciones que se hacen en este modelo podrá y deberá modificarse en sucesivas iteraciones, se convertirá en el centro de nuestro mensaje, en el leit motiv alrededor del cual girará el clásico “elevador pitch”, el discurso de uno o dos minutos que se debe tener siempre listo ante cualquier eventualidad. La proposición de valor debe ser suficientemente emotiva como para mover positivamente los sentimientos del cliente, debe ser clara y fácilmente inteligible, debe ser especialmente sencilla y debe apelar a ventajas que cualquier cliente puede fácilmente identificar como importantes, ahorro de dinero o tiempo, una ventaja competitiva, adquisición de prestigio o personalización... Por último la proposición de valor debe ser realista y alcanzable para las capacidades de la empresa.

Una vez que la proposición del producto está clara se deben preparar los primeros materiales de ventas, materiales que son preliminares y de los cuales se deberán preparar un número limitado con una inversión limitada. Entre los materiales más comunes se encuentran páginas web, presentaciones de ventas, demostraciones y prototipos, especificaciones técnicas, listados con precios, contratos, planes de precios...

Lo que sigue es un análisis de los canales de distribución analizados en la fase de descubrimiento de cliente, seleccionando, en función de la información obtenida uno en particular que será el canal que se analizará en detalle. Se estudiará su composición, ¿se trata de un canal de distribución corto y directo o de uno largo e indirecto?, se estudiarán las responsabilidades de cada uno de los eslabones de la cadena, ya que uno de los principales errores que cometen las start-ups es suponer que los distribuidores van a ayudar a generar demanda, y también se analizarán las implicaciones financieras del canal, es decir, qué porcentaje de la venta se ha de descontar en cada uno de los eslabones para llevar el producto hasta el cliente. También será necesario planear cómo va a ser la gestión del canal, o lo que es lo mismo, cómo se anticipa cuánta cantidad de producto debe la empresa servir cuando su visibilidad de lo que está pasando realmente en la cadena es muy deficiente más allá del primer eslabón. La dificultad de esta gestión, obviamente, varía desde la muy sencilla de los canales cortos y directos a la más complicada de los largos e indirectos.

También hay que preparar un plan preliminar de ventas ya que, aunque es duro y costoso, experimentar con un plan de ventas a pequeña escala puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa. Esperar a dar con la tecla de cómo vender cuando la empresa está ya gastando dinero en grandes cantidades y existe una gran presión por obtener ingresos es realmente mucho más complicado. El plan de ventas variará mucho en función del tamaño del cliente, de su presupuesto, del precio del producto, del mercado y del canal de distribución. En cualquier caso hay una serie de puntos que hay que preparar, planificar y más adelante comprobar y para los cuales ya tenemos cierta información previa proveniente de las hipótesis de la fase de descubrimiento del cliente y de las conversaciones que se han mantenido hasta la fecha. Los puntos son un mapa de las personas influyentes que van a tener un rol en la decisión de compra, un mapa que indique cómo acceder a dichas personas o, lo que es lo mismo, como tener acceso al cliente, una estrategia de ventas que permita encarar a dichas figuras en las mejores condiciones posibles y con la claridad de lo que se necesita para obtener un sí y, por extraño que parezca, un plan para después del sí, para realmente cerrar la venta una vez que el cliente ha dicho que sí, lo cual puede no ser tan fácil como puede parecer si el cliente necesita tener acceso a permisos superiores o a financiación para la adquisición.

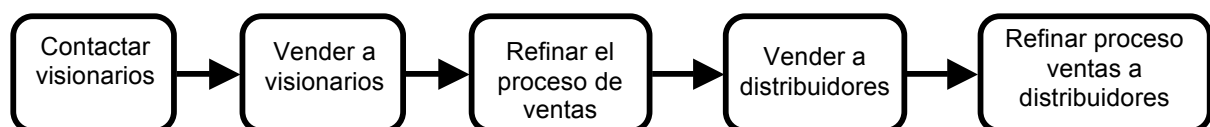
Llegado este punto ya está casi todo preparado para salir a vender, así que lo siguiente será contratar al primer comercial profesional de la empresa, salvo que alguno de los fundadores

disponga de habilidades comerciales. No se trata de una persona que tenga que liderar la creación del departamento de ventas de la empresa sino de la persona que va a tratar de cerrar las primeras ventas en primera persona y que ayudará a la empresa a iterar a lo largo del modelo de desarrollo de cliente, como nuevo componente de este, todavía, pequeño equipo.

El comercial va a ofrecer al cliente visionario un producto con unas características claras y con tiempos de entrega determinados. Durante el paso de preparación de las ventas, la empresa deberá volver a asegurarse de que todos los departamentos de la empresa, esencialmente los de desarrollo de cliente y desarrollo de producto están totalmente alineados, cualquier desalineamiento en este sentido llevaría inevitablemente a la pérdida de la venta y de la confianza de un cliente que está totalmente interesado en la visión de la compañía. Entregas con retraso, calidad insuficiente (incluso para un cliente entregado), funcionalidades que faltan o un deficiente servicio post-venta son defectos más que habituales que hay que esta planificación trata de evitar a toda costa.

Por último, al final de este primer paso de la fase de validación de cliente, es un buen momento para formalizar un primer consejo asesor que ayude a partir de ahora y en el momento de salir a vender.

### 3.2.2. Paso 2: vender a los clientes visionarios.



### 3.9. Paso 2: vender a los clientes visionarios.

Hasta ahora se ha estado en contacto con los potenciales clientes en dos ocasiones, una para comprobar si las hipótesis del problema eran realistas y una segunda para validar si teóricamente el producto resolvía el problema de estos clientes. Ahora es el momento de contactarles por tercera vez, una vez que hay claridad en cuestión de problemas y soluciones, y venderles. El objetivo es ver si se puede vender a los clientes un producto que aún está en desarrollo, ya que se necesita obtener una respuesta lo antes posible, antes de que cambiar el producto, la estrategia o el canal de ventas sea demasiado caro. Regalar el producto es muchas veces lo que las empresas hacen para obtener los primeros clientes, esto es un gran error ya que un producto que se regala no ayuda a aprender nada, sino más bien todo lo contrario, y la

única manera de comprobar que todas y cada una de las asunciones que se han hecho hasta la fecha son ciertas es vendiendo. No confundir, por cierto, con lanzar versiones alfa o beta para pruebas, las fases de lanzamiento alfa y beta son etapas importantísimas del proceso de desarrollo de producto, etapas que servirán para comprobar que el producto se ha construido correctamente, pero no tienen nada que ver con el proceso de validación de cliente y mercado que se está describiendo en este capítulo.

Para vender lo primero que se ha de hacer es contactar con los clientes visionarios y saber diferenciarlos de otros clientes, como aquellos a los que les encanta probar cualquier cosa que sea gratis (poco exigentes), los del grueso del mercado que son, en estos momentos, demasiado exigentes para nuestro producto (quizá en uno o dos años...) o los clientes escalables que se situarían entre los visionarios y los del grueso del mercado, pero que necesitan que los visionarios tiren de ellos para unirse a los clientes de la empresa. Como ya se ha comentado con anterioridad los clientes visionarios son aquellos que están totalmente alineados con la visión de la empresa, reconocen que tienen un problema que el producto puede solucionar y están buscando activamente una solución para ese problema.

No es necesario completar muchas ventas, dado que el objetivo no son los ingresos, sólo las necesarias como para validar el proceso de ventas y la estrategia de ventas. Comprobar que los mapas de influencias y de acceso que trazaron son los correctos, que el plan para cerrar la venta no deja ningún cabo suelto. Es importante ser capaces de vender un producto estándar y no caer en la tentación de vender varias personalizaciones ya que si bien pueden considerarse un éxito como venta muy probablemente no permitirá que el modelo escale, salvo que la personalización sea el centro de la proposición de valor o las nuevas características de las personalizaciones coincidan en muchos casos y la empresa se encuentre ante una funcionalidad que faltaba, más que ante una personalización. Es importante que el cliente pague un precio realista y no aplicar grandes descuentos para recorrer su proceso de aprobación de compras, a menudo procesos largos y llenos de trampas. Más importante aún es aprender de cada cliente perdido y llevar un buen registro de dónde se pierden las ventas y por qué, este será el primer embudo del proceso de ventas con datos reales del que se dispondrá, ya que en este momento se aprenderá más de las ventas fallidas que de las exitosas.

Una vez que se han conseguido las primeras ventas directas es también buen momento para tratar de completar las primeras ventas a través del canal de distribución seleccionado para

ello. Convencer y firmar con alguno de los partners del canal será el objetivo, sin olvidar que a pesar de que la empresa se puede olvidar así de la distribución, no puede hacerlo de la creación de demanda, ya que un partner del canal de distribución nunca hará más que distribuir, no irá a buscar a los clientes a la calle.

### 3.2.3. Paso 3: posicionamiento de la compañía y del producto.

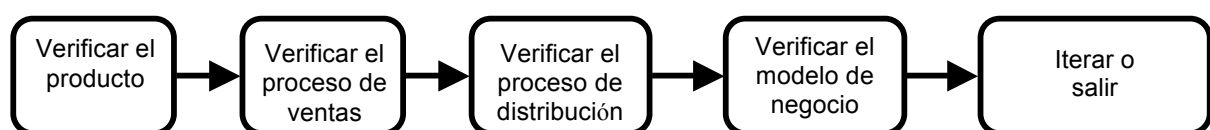


#### 3.10. Paso 3: posicionamiento de la compañía y del producto.

Posicionamiento: intentar controlar la percepción del público sobre la propia empresa y producto en relación con la competencia. Se trata de crear un borrador que describa esa percepción y esa relación y para ello nadie mejor preparado en estos momentos que el equipo de desarrollo de cliente que tan cerca de él está y que ha visto en primera persona sus reacciones ante el producto. ¿Compite el producto en un mercado existente?, ¿por qué es mejor?. ¿Está creando un nuevo mercado?, ¿qué problema resuelve y qué beneficio se obtiene?. ¿Se está resegmentando un mercado existente?, ¿es más barato?, ¿resuelve el problema de una manera distinta?. Lo mismo se puede hacer con la compañía. Ambos posicionamientos no tienen por qué ser exhaustivos, se revisitarán y refinarán durante la tercera fase del modelo de desarrollo de cliente, la fase de creación de cliente.

Con un primer posicionamiento del producto y de la compañía listo, los primeros clientes visionarios haciendo compras y evangelizando a otros clientes visionarios es un buen momento para contactar con empresas analistas del sector y personas influyentes, aquellas que fueron identificadas durante la fase de descubrimiento de cliente y que ahora mismo pueden jugar un importante rol para dar a la empresa visibilidad y consejo en sus primeros pasos en el mercado.

### 3.2.4. Paso 4: verificación.



### 3.11. Paso 4: verificación.

El último paso dentro de la fase de validación de cliente trata de validar si, completado el ciclo, las hipótesis de clientes, ventas y canales de distribución que se hicieron eran correctas, además, comprobará si la empresa ha sido capaz de empezar a validar el modelo de negocio a través de las primeras ventas.

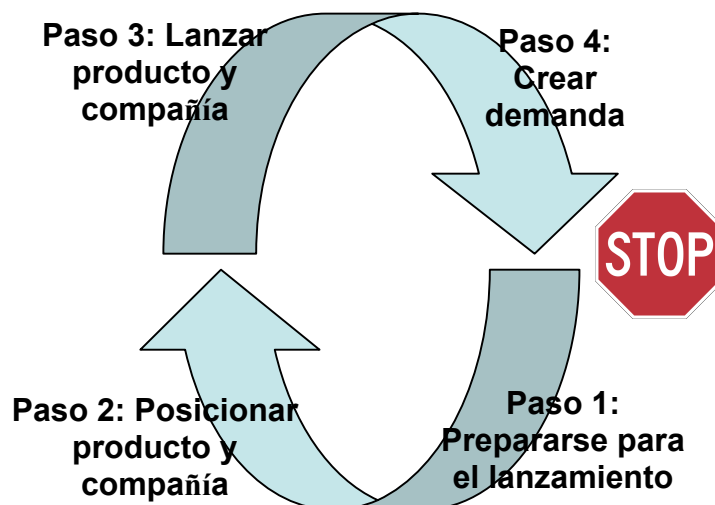
Al final de la fase de descubrimiento de cliente se verificó que el producto satisfacía una serie de hipotéticas necesidades, ahora, al final de la fase de validación de cliente se verifica que se tiene un producto que el cliente comprará, con unas características y un precio dado. Se pasa de la teoría a la práctica. Por supuesto puede ser que los resultados aún sean mejorables y se necesite dar una iteración antes de dar la fase por superada. Lo mismo debe hacerse con el plan y la estrategia de ventas o el modelo de distribución. Verificar que el proceso está lo suficientemente engrasado como para poder escalar en las mejores condiciones posibles y de forma predecible. Y lo más importante, verificar que se tienen pedidos sobre los que edificar en la siguiente fase del modelo, ya que en este punto es cuando hay empezar a mirar el dinero. Si el proceso ha funcionado bien se tienen ya las primeras magnitudes reales, no estimadas, ni inventadas, sobre lo que el cliente está dispuesto a pagar, el número de pedidos conseguidos y el coste para llegar a cada uno de esos clientes, con esos números sobre la mesa la empresa debe actualizar el modelo financiero para obtener un nuevo plan de ventas e ingresos y un plan para escalar la empresa, que establecerá, entre otras muchas cosas, cuanta financiación adicional se necesitará para llegar a ser rentables.

Este es el punto intermedio del modelo de desarrollo de cliente, en este momento la empresa debe de reflexionar sobre lo que ha conseguido y decidir si está preparada para pasar a la siguiente fase o necesita iterar una vez más y dónde. ¿No se ha vendido suficiente?, quizá el problema sea la estrategia de ventas o el posicionamiento y convenga iterar en la fase de validación de cliente, quizá las ventas, posicionamiento y distribución sean impecables pero el producto no esté cumpliendo la expectativas y sea necesario iterar de nuevo desde la primera fase, pivotando en cualquiera de sus formas. En cualquier caso durante todo este proceso de descubrimiento y aprendizaje se ha mantenido el tamaño de la empresa bajo control y el coste operativo en niveles mínimos, cualquier ajuste necesario no será dramático y probablemente la empresa pueda permitirse aprender un poco más antes de pasar a la fase en la que la ejecución es lo más importante, que es lo que se hará si se tiene la suerte de verificar que se

ha entendido el problema, se ha encontrado a clientes visionarios que han comprado un producto que ha sido producido a tiempo y con una calidad suficiente a través de un proceso de ventas escalable y repetible que nos lleva a un modelo de negocio que da beneficios. Se ha aprendido lo que se necesita en lo sucesivo, se está listo para la fase de creación de cliente.



### 3.3. CREACIÓN DEL CLIENTE



3.12. Creación del cliente, pasos.

En el modelo de desarrollo de cliente, la fase de creación de cliente incluye las actividades esenciales de marketing necesarias para ayudar a los clientes a aprender sobre el producto y crear en ellos el deseo de compra. Tradicionalmente esto supone la ejecución de ciertas recetas por todas las empresas conocidas, auditorías internas y externas para entender las percepciones del cliente, posicionamiento de la empresa y el producto, enrolar a los principales analistas y personalidades influyentes, reclutar entusiastas beta testers que ayuden a extender la voz, lanzamiento del producto y creación de demanda según las más variadas tácticas. Como ya hemos visto en otras fases todo lo anterior funciona magníficamente en un mercado existente y conocido, pero desgraciadamente la mayoría de start-ups no operan en ese tipo de mercado. Cada empresa necesita, no una serie de tácticas, sino una estrategia distinta en función del tipo de mercado en el que opera. Una estrategia que dé respuesta a las siguientes preguntas, ¿qué tipo de empresa es ésta?, ¿cuáles son los mensajes de posicionamiento?. La información adquirida durante las fases de descubrimiento y validación de cliente será de gran ayuda para forjar la estrategia necesaria para obtener clientes. Durante esas fases se ha empezado a considerar la cuestión del tipo de mercado de forma somera, ahora en la fase de creación de cliente no queda otra opción que responder a la pregunta: ¿en qué tipo de mercado se opera?. Las siguientes preguntas ayudarán a obtener una respuesta a la pregunta anterior: ¿Son los clientes nuevos o existentes?, ¿Buscan un mayor rendimiento, bajo coste, satisfacer una nueva necesidad o sólo simplicidad y conveniencia?.

Las reglas de la Nueva Estrategia de Lancaster, reglas de estrategia militar que se han adaptado al mundo del análisis de la competencia, también pueden ayudar a analizar un mercado existente y a tomar la decisión de la estrategia a tomar. No se entrará en el análisis exhaustivo de estas reglas pero sí se mencionará que en los mercados en los que hay un claro líder la única oportunidad para start-up de competir es la resegmentación, la creación de un submercado donde el producto sea único y diferente en algún campo que le interese al cliente y donde la empresa se pueda convertir, a su vez, en un pequeño líder. Por otro lado, sólo en mercados con líderes con cuotas que no superan el 26% se puede decir que una start-up tiene alguna posibilidad en una competición cara a cara, siempre teniendo en cuenta que según la Nueva Estrategia de Lancaster la empresa que quiera atacar al líder dominante de un mercado debe invertir del orden de 3 veces más del monto combinado de ventas y presupuesto de marketing del adversario, 1.7 veces en mercados más fragmentados. Lo cual en la mayoría de los casos puede ser una gran inversión.

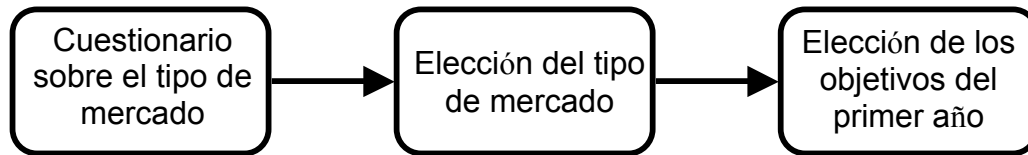
Si se tiene la suerte de estar creando un nuevo mercado en el que, mientras no haya nadie que los atraiga con su éxito, no hay competidores, las reglas del juego cambian radicalmente. El lado bueno es que no hay que librar una batalla con otras empresas, el lado malo es que no hay clientes. Se impone una estrategia a largo plazo para formar y educar clientes, se tarda entre 3 y 7 años en lograr beneficios, salvo burbujas, paciencia que se recompensa, para empezar, con un liderazgo de mercado.

Resegmentación, mercado existente o nuevo mercado, los tres párrafos anteriores describen las tres posibilidades que una nueva empresa con un nuevo producto puede afrontar. Cada una de esas posibilidades supondrá distintas decisiones para el posicionamiento, para el lanzamiento, para la creación de demanda e incluso para los objetivos al cabo de un año. Una vez más, posicionamiento, lanzamiento, creación de demanda y objetivos, los cuatro bloques que conforman la fase de creación de cliente. Cuatro bloques de los que se lleva hablando desde que se inició el proceso de desarrollo de cliente en la fase de descubrimiento de cliente y que se van entendiendo y construyendo poco a poco y de forma iterativa para materializarse completamente en esta fase de creación de cliente.

Como en todas las anteriores hay también cuatro pasos en esta fase de creación de cliente, pasos que reflejan casi exactamente los cuatro bloques de los que acabamos de hablar. Se trata del paso para prepararse para el lanzamiento, el posicionamiento de la compañía y del

producto, el lanzamiento en sí y el paso de creación de demanda. A continuación se describen con algo más de detalle.

### **3.3.1. Paso 1: prepararse para el lanzamiento.**



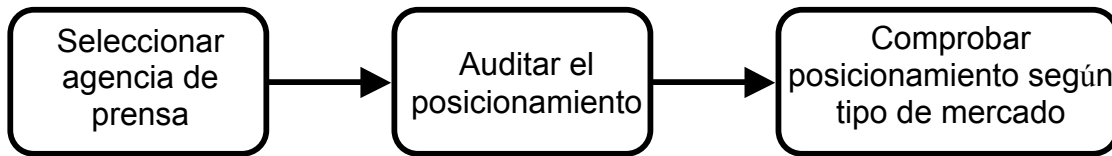
#### **3.13. Paso 1: prepararse para el lanzamiento.**

Uno de los principales objetivos de este paso es elegir el tipo de mercado de la empresa. Para ello, y tras la fase de validación de cliente, la empresa tiene una gran ventaja de la que antes carecía y de la que carecen todas las empresas que tratan con estos temas demasiado pronto: clientes reales a los que preguntar. Así que la primera actividad consistirá en crear un cuestionario para pasarlo a los clientes y asesores de la empresa con preguntas sobre el cliente, el mercado, la competencia, el posicionamiento o las tendencias del mercado.

Lo siguiente será, por tanto elegir el tipo de mercado. Decisión clave para seleccionar las estrategias subsiguientes, ya que, por ejemplo, una estrategia de imagen de marca sería totalmente inútil en un escenario de nuevo mercado. No es una decisión fácil, una de las variables que entran en juego es el riesgo que la empresa que esté dispuesta a asumir y la recompensa a la que quiera optar.

Tras seleccionar el tipo de mercado no queda más que establecer los objetivos anuales de la empresa, que serán altamente dependientes del tipo de mercado. Para un mercado existente el principal objetivo será el de obtener tanta cuota de mercado como sea posible y por lo tanto las principales actividades serán las de creación de demanda y adquisición de clientes. Para un mercado nuevo el objetivo de cuota de mercado no tiene ningún sentido, dado que no hay mercado, y unas actividades centradas en creación de demanda al estilo del mercado existente llevaría a la empresa al desastre, por el contrario se imponen actividades de formación y educación del cliente con el objetivo de convertir tantos clientes visionarios como sea posible en clientes de referencia para otros potenciales clientes. En el caso de un mercado resegmentado, el objetivo es una mezcla de los dos anteriores, ganar cuota de mercado mientras se educa a los clientes en las virtudes de la segmentación del producto.

### 3.3.2. Paso 2: posicionar compañía y producto.



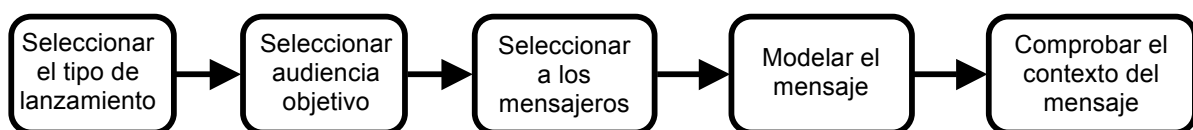
#### 3.14. Paso 2: posicionar compañía y producto.

Se trata de refinar la información que ya se ha recibido durante las dos primeras fases, juntando información obtenida de clientes, de la prensa y de los analistas para controlar la percepción del mercado en relación con la competencia. Del posicionamiento derivarán todos los mensajes que se enviarán al mercado y para ello deberá contratarse asesoramiento estratégico experto en la figura de una agencia de prensa especializada que ayude con el posicionamiento, que articule los mensajes y refine la audiencia y que consiga que las principales personalidades del sector, los gurús, transmitan el mensaje. Se debe huir de agencias que no sean capaces de medir sus resultados y que no entiendan la necesidad de adaptar los mensajes en función del tipo de mercado.

Lo primero que la agencia de prensa debería hacer es auditar la percepción, posicionamiento, de la empresa y el producto tanto interna como externamente.

Como última tarea de este paso se debe encajar el posicionamiento con el tipo de mercado ya que obviamente el mensaje que la empresa quiere enviar no será el mismo si se está entrando en un mercado existente o si se está creando un nuevo mercado. Para un mercado existente el posicionamiento de la empresa deber generar principalmente credibilidad y la sensación de ser algo diferente, en el caso del producto el posicionamiento debe explicar cómo y por qué el producto es diferente, ya sea por características, rendimiento o canal de distribución. Para un nuevo mercado, sin embargo, no es necesario resaltar la diferencia, sino más bien transmitir la pasión y visión de la posibilidad, el posicionamiento del producto debe resaltar el problema que ahora, por fin, se resuelve.

### 3.3.3. Paso 3: lanzamiento de la compañía y del producto.



### 3.15. Paso 3: lanzamiento de la compañía y del producto.

Tras el posicionamiento estratégico la empresa está lista para tareas más tácticas, como el lanzamiento público y notorio tanto de la empresa, ¿qué es?, ¿qué objetivo tiene?, ¿qué vende?, como del producto ¿por qué debe ser comprado?.

Ambos lanzamientos suelen ser simultáneos y, lo que es más importante, irreversibles. Así que es necesario pensarlos con detenimiento y adaptarlos al tipo de mercado escogido. ¿Qué técnica elegir?. Para mercados existentes la técnica propicia suele ser atacar a la audiencia desde todos los frentes posibles, con toda la caballería y artillería. Es, por tanto, una técnica cara. El lanzamiento en nuevos mercados, por el contrario, es mucho más barato ya que se trata de un lanzamiento mucho más centrado en un tipo de cliente como los visionarios con el objeto de prepararlos para cuando sea un mercado masivo, dentro de unos cuantos años. En este caso la propia naturaleza de los clientes visionarios hace innecesaria la utilización de medios masivos y caros, ya que el objetivo del lanzamiento está accesible vía foros especializados de Internet, focus groups y otras técnicas más humildes. Para empresas resegmentando un mercado la elección no es tan sencilla. Ya que la mejor solución siempre depende, pero al final acaba siendo un desembarco masivo como el del mercado existente pero a escala reducida en el segmento seleccionado.

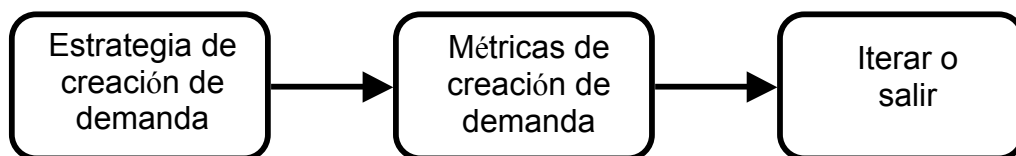
Una vez que se ha decidido el tipo de lanzamiento hay que pensar en la audiencia, seleccionarla, ya que por mucho que en el futuro la idea sea lanzar mensajes masivos al grueso del mercado en un primero momento el mensaje debe ir dirigido a un grupo de clientes concretos. La selección para empresas que hayan seguido el método de desarrollo de cliente no debería ser difícil ya que se ha tratado con unos cuantos clientes visionarios ya por muchos meses y seguramente debe resultar fácil inferir ciertas características comunes que nos permitan identificar al público objetivo que, cómo no, también variará en función del mercado escogido, desde los que deciden la compra en un mercado existente hasta los visionarios de los nuevos mercados.

Teniendo ya el mensaje y la audiencia no puede dejarse de analizar algo tan importante como el mensajero. En la era de las redes sociales, la elección del mensajero apropiado puede crear una grandísima diferencia. Se deben buscar a esos expertos técnicos de reconocido prestigio, evangelistas entusiastas usuarios del producto y esas personas que sin ser expertos, ni

usuarios, conocen a todo el mundo y actúan como grandes catalizadores en la transmisión del mensaje.

Adicionalmente hay que analizar el contexto del mensaje, adaptarlo para que tenga el mayor impacto, comprender como afecta el medio de transmisión pero por encima de todo medir los resultados del lanzamiento, lo cual no es siempre tan fácil como suena. Para un mercado existente sí se puede relacionar los esfuerzos del lanzamiento con la cuota de mercado adquirida, mientras que para un nuevo mercado la métrica ha de ser obligatoriamente de otra naturaleza. Suele ser una buena idea hacer de nuevo ciertas auditorias externas y compararlas con las que se hicieron en la fase de preparación antes del lanzamiento.

#### **3.3.4. Paso 4: crear demanda.**



3.16. Paso 4: crear demanda.

Este paso comprende todas las actividades destinadas a aumentar el interés del público por el producto. Relaciones públicas, publicidad, seminarios, ferias... Habitualmente es lo primero que muchos ejecutivos de marketing quiere hacer pero en este modelo está en último lugar, una vez que se ha decidido bien el tipo de mercado, el posicionamiento, se han seleccionado los objetivos y se ha hecho el lanzamiento de forma concienzuda.

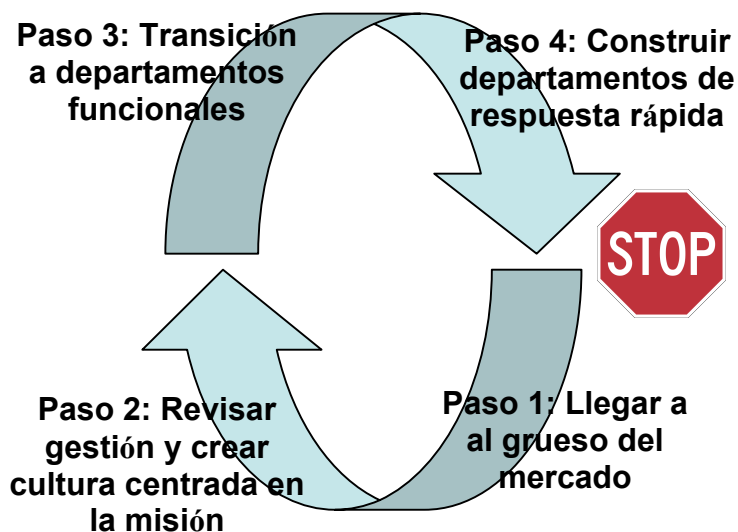
Lo primero que hay que hacer es seleccionar una estrategia adecuada para conseguir los objetivos del primer año. Para empresas en mercados existentes, la estrategia de creación de demanda será la de atraer demanda de potenciales usuarios finales y arrastrarles al canal de venta. Para empresas en un nuevo mercado, sin embargo, la función de creación de demanda es más bien educativa primero y de arrastre al canal de venta para usuarios visionarios.

La creación de demanda es, de largo, el proceso más caro de un departamento de marketing. Especialmente en el caso de empresas que necesitan de múltiples técnicas simultáneas para competir y atraer clientes al canal de ventas en mercados existentes y con fuerte competencia. Es por eso muy importante implementar los controles y métricas necesarias para detectar errores y corregirlos. Es imprescindible conocer el coste y eficacia, la eficiencia, de cada uno

de los procesos que llevan a conseguir un cliente, ya que es la única manera de saber cuánto esfuerzo debe ponerse para conseguir los objetivos anuales.

Llegados al final de la fase de creación de cliente, hay que volver a preguntarse ¿es necesario volver a iterar o se pasa a la siguiente fase?. ¿Es el posicionamiento el correcto?, ¿llega el mensaje en buenas condiciones?, ¿están funcionando los procesos de creación de demanda?, ¿se ha acertado con la elección del tipo de mercado y sus consiguiente consecuencias?. En caso de que existan dudas, es necesario iterar de nuevo sobre el proceso. Si, por el contrario, las ventas empiezan a escalar y todo parece ir bien, la creación de la demanda es cada vez más eficiente, el modelo de negocio funciona o, incluso, la competencia copia el posicionamiento de la empresa, es el momento de pasar a la última fase del modelo, la de construcción de la compañía.

### 3.4. CONSTRUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA



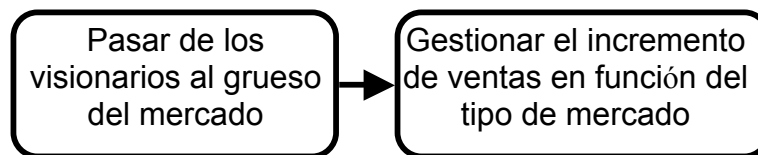
3.17. Construcción de la compañía, pasos.

Este es un gran punto de inflexión en la vida de una empresa, durante las tres primeras fases el foco de la compañía y la dedicación de sus escasos recursos han estado en el descubrimiento y aprendizaje. Esto ha llevado a la empresa a sortear las distintas trampas y peligros que jalonan el camino del emprendimiento y llegar al momento en el que se conoce bien el problema, los clientes, el producto, se ha construido un proceso de ventas escalable y repetible, se ha posicionado compañía y producto y se ha creado demanda de forma que el modelo de negocio planeado se ha hecho realidad. Se está en este momento en un punto de inflexión clave de la empresa que tendrá que migrar su foco del descubrimiento y aprendizaje a la ejecución. Ahora que se ha aprendido cómo llevar la compañía de manera exitosa es el momento acelerar, crecer y sacarle el máximo beneficio. Pues bien, esto que parece tan fácil de explicar y de entender genera muchas veces dramáticas situaciones para los fundadores del negocio. El principal problema radica en que no se necesitan las mismas habilidades para gestionar una pequeña y flexible start-up de esas que siempre están buscando algo: un problema, un producto, un cliente... que una empresa madura, estable y creciente, cuyo principal reto es la ejecución. Para este segundo caso se necesitan habilidades y conocimientos muy distintos que el emprendedor deberá adquirir, si puede, o, en caso contrario, ceder parte de la gestión a nuevos ejecutivos, en el sentido más tradicional de la palabra. ¿Debe el consejo de inversores forzar la sustitución del emprendedor en este



momento?, ¿debe el emprendedor seguir dirigiendo los destinos de su criatura?. Existen paradigmáticos casos de éxito y fracaso en ambas alternativas. ¿Hay alguna regla de oro que deba seguirse en estos casos?. Es a lo que se trata de dar respuesta en la fase de construcción de la compañía mediante tres acciones: crear una base de clientes del grueso del mercado, construir un equipo de gestión capaz de lidiar con una mayor escala y crear departamentos flexibles y dinámicos que permitan a la empresa no perder las grandes virtudes que ha fomentado durante los primeros años de vida. Como en el resto de fases cuatro son los pasos que se seguirán en la fase de construcción de la empresa.

#### **3.4.1. Paso 1: llegar a los clientes del grueso del mercado.**



3.18. Paso 1: llegar a los clientes del grueso del mercado.

La diferencia entre una start-up y una empresa consolidada no son sólo los ingresos, es decir, no es sólo cuestión de hacer crecer los equipos de marketing y ventas. Ya se ha comentado anteriormente que las tres primeras fases de método de desarrollo de cliente se centran en los clientes visionarios, para saltar de estos clientes a los clientes del grueso del mercado hay que atravesar un abismo, abismo que será más o menos ancho en función del tipo de mercado en que esté la empresa operando.

El concepto del abismo es, por tanto, muy importante. Su anchura y el momento apropiado para tratar de cruzarlo dependen del tipo de mercado. Entender las distintas curvas de crecimiento de ventas y aplicar las estrategias adecuadas para gestionarlas será clave para temas tan importantes como planificar la contratación o los gastos operativos.

En el caso de nuevos mercados la transición entre los clientes visionarios y los del grueso del mercado será especialmente dura ya que el abismo es muy ancho. Los clientes del grueso del mercado son pragmáticos y conservadores mientras que los visionarios son todo lo contrario, hay pocos puntos en común y el grueso del mercado no ve a los visionarios como referencias viables, lo cual puede hacer especialmente difícil cruzarlo y la curva de crecimiento de ventas habitualmente se parece más a un palo de hockey que a un crecimiento lineal. Las ventas son

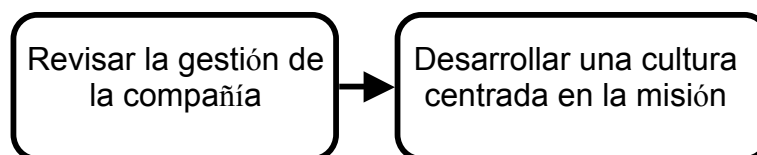
cercanas a cero durante años hasta que la compañía alcanza a educar a los clientes y crear los canales apropiados, momento en el que las ventas se disparan de forma exponencial. ¿Cómo proceder?. Hay dos estrategias principales, la primera centrando los esfuerzos en un algún nicho del grueso del mercado, la segunda tratando hacer ventas individuales hasta que se crea suficiente masa crítica para luego tratar de aprovecharse de efectos virales. En cualquier caso, para nuevos mercados la empresa tiene que estar preparada para educar y para aguantar mucho tiempo hasta comprobar si realmente hay clientes del grueso del mercado interesados en su solución.

En el caso de mercados existentes el abismo es mucho más estrecho o puede incluso no existir. Eso reduce el problema a una mera cuestión de ejecución y es cuando posicionamiento e imagen de marca toman una gran importancia para diferenciarse de la competencia.

Posicionamiento e imagen de marca son conceptos parecidos pero no son sinónimos, mientras que el primero tiene que ver con el conocimiento que el cliente tiene de la empresa el segundo tiene que ver más con el reconocimiento. La curva de crecimiento de ventas en este caso será lineal y la empresa deberá preocuparse principalmente de obtener financiación hasta sostenerse por sí misma, escalar en número de empleados rápidamente e iterar sobre el producto para mantenerlo competitivo. Es decir, operar de forma incansable y competente y vigilar a la competencia.

El caso de mercados resegmentados está a medio camino entre los dos anteriores. El abismo es menor, pero aún existe. El principal riesgo que presenta es que la compañía confunda la abundancia de clientes visionarios con el grueso del mercado y agote a los primeros sin haber desarrollado en los segundos la necesidad de comprar.

### **3.4.2. Paso 2: construir una organización centrada en la misión.**



#### **3.19. Paso 2: construir una organización centrada en la misión.**

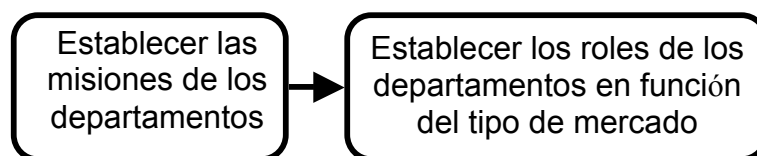
La fase de creación de la compañía prepara la transición entre una organización enfocada al aprendizaje, el descubrimiento y la adquisición de clientes visionarios en otra que debe poner

todos sus recursos en la adquisición de clientes del grueso del mercado. El estilo de gestión de la empresa en este momento de la empresa está, por tanto, en entredicho, ya que puede verse desbordado por la creciente escala de la empresa y la necesidad de nuevos procesos más profesionales y menos improvisados. La alternativa clásica, el estilo tradicional de gestión basado en rígidos procesos que ejecutan pero no aprenden, sin embargo puede no ser la solución si llega demasiado temprano, más aún cuando todavía hay que ganarse al grueso del mercado. Tampoco suele funcionar en mercado muy dinámicos como puede ser el tecnológico donde ganarse el grueso del mercado no suele dar tranquilidad más allá de dos o tres años ante la llegada de más competidores o de cambios tecnológicos. El modelo de desarrollo de cliente propone una transición gradual entre ambos estilos, empezando con un estilo centrado en el desarrollo, pasando por una etapa intermedia centrada en la misión, que tiene que ser capaz de mantener la agilidad a la vez que el crecimiento y profesionalización, acabando con un estilo centrado en los procesos y en la ejecución cuando realmente conquistar al grueso del mercado es sólo cuestión de inversión.

El proceso empieza cuando el consejo de inversores decide evaluar al equipo gestor que ha llevado la compañía a este punto. Tras varios años de relación, los inversores conocen perfectamente las habilidades del equipo gestor, las que han conseguido el enorme éxito de llegar a esta cuarta fase, el problema es que ahora deben juzgarlos, no por su pasado, sino ante lo que anticipan será su rendimiento en las nuevas condiciones que se avecinan. Hay que pasar de la pasión y la agilidad al pragmatismo y los procesos. De una “superstar”, a un manager. De una planificación oportunista y ágil, a una basada en los procesos y los objetivos. De la alergia a los procesos, al amor a ellos. De la autocracia a, probablemente, la burocracia. De la pasión a la ejecución. Del orden dentro del caos a la repetibilidad. El consejo debe decidir si el equipo actual será capaz de adaptarse o no. Y evaluar los riesgos de deshacerse de los fundadores (reubicar), ya que pueden tener todavía una función clave para acabar de saltar el abismo en los nuevos mercados y en entornos muy cambiantes y competitivos. El modelo de desarrollo de cliente da una tercera opción proponiendo una etapa intermedia en la que la empresa se orienta a una misión y desarrolla departamentos de respuesta rápida, extendiendo así la vida de los emprendedores en la dirección de la empresa y ayudando a la compañía a coger carretilla para saltar el abismo.

¿De qué misión se está hablando?. Durante las fases de descubrimiento y validación de cliente se ha definido y refinado una misión que describía el objetivo de la empresa hacia el exterior, hacia los clientes, y que luego se ha validado en la fase de creación de cliente, ahora, sin embargo, lo que se necesita es una misión interna, que explique a los empleados lo que se necesita hacer para cruzar el abismo y gestionar el crecimiento de la curva de clientes o lo que es lo mismo, una misión que cuente la razón por la que los empleados acuden al trabajo todos los días. Tan es así que, de hecho, la misión debe hablar explícitamente de ingresos y beneficios. La misión deberá ayudar a crear una nueva cultura de empresa y será distinta en mercados existentes (incansable ejecución y paranoico control de la competencia), y en nuevos mercados (cuidar los recursos y seguir evangelizando).

### **3.4.3. Paso 3: transformar el equipo de desarrollo de clientes en departamentos funcionales.**

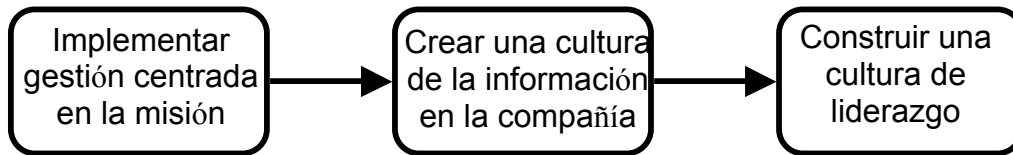


#### **3.20. Paso 3: transformar el equipo de desarrollo de clientes en departamentos funcionales.**

El pequeño equipo de desarrollo de cliente, ha ahorrado a la empresa mucho dinero descubriendo de forma barata como construir un proceso repetible de venta sobre los canales apropiados. Ahora el foco se traslada a conseguir clientes del grueso del mercado y un equipo tan pequeño no va a escalar ni a ser suficiente. Ahora los departamentos de marketing, desarrollo de negocio y ventas que antes habrían sido contraproducentes serán necesarios, necesitarán de una misión clara alineada con la misión interna de la compañía y con el tipo de mercado, en función de los cuales se construirán y organizarán. Para mercados existentes es fácil, los departamentos de marketing y ventas tienen que esforzarse en ejecutar en el sentido clásico del término sus actividades tradicionales. En nuevos mercados es más complicado, las lecciones aprendidas durante la validación del cliente no son transferibles de los visionarios al grueso del mercado así que no es tan fácil centrarse en crear demanda y ejecutar ventas, hay que identificar a los potenciales clientes del grueso del mercado, entender las diferencias con los visionarios y crear una estrategia para saltar el abismo, estrategia que no podrá estar basada en crear demanda o en mejorar la imagen de marca, sino en modificar el

comportamiento de los potenciales clientes. En mercados resegmentados una mezcla de los dos comportamientos anteriores es necesaria.

#### **3.4.4. Paso 4: crear departamentos de respuesta rápida.**



##### **3.21. Paso 4: crear departamentos de respuesta rápida.**

Con una misión clara y unos departamento funcionales preparados, solo queda implementar las decisiones que estos tomen suficientemente rápido para obtener una ventaja que puede ser decisiva, ya que cuando se está peleando por el grueso del mercado las oportunidades y ventajas competitivas pueden ser efímeras y hay que aprovecharlas de forma ágil. Para ello es necesario trasladar a los nuevos departamentos algo de la experiencia que se obtuvo en las primeras fases del modelo cuando el foco estaba puesto en el descubrimiento y el aprendizaje, y hacerlo en la forma de procesos de toma de decisiones descentralizados y a través del ciclo observar-orientar-decidir-actuar (ver el paralelismo con el ciclo crear-medir-aprender de Eric Ries), con la idea de iterar de forma más rápida que la competencia y conseguir los objetivos antes de que llegue la insolvencia.

Tener departamentos centrados en la misión interna de la empresa es la mejor manera de manejar los dos principales problemas que una empresa tiene en una fase como esta, la incertidumbre y la falta de tiempo. Una start-up no tiene la suerte de contar con los factores precisión y certeza de su lado así que los debe contrarrestar con los únicos que sí puede fomentar que son la velocidad y la agilidad, habilitando a los ejecutivos de cualquier nivel para tomar decisiones de forma descentralizada y rápida. Para ello se necesita no sólo una misión, si no también una intención, es decir, un objetivo último, una razón clara para la misión que permita a la empresa tratar de seguir satisfaciendo la intención incluso si la misión original no es viable. Es decir, mientras que la misión es el medio (vender por un millón de dólares), la intención es el objetivo (para que la empresa dé beneficios), y aunque la misión falle quizá se pueda seguir satisfaciendo la intención por otros medios (reduciendo costos). Esta flexibilidad en la consecución de objetivos necesita que todos los empleados tengan iniciativa propia y no se limiten a cumplir órdenes, para lo cual debe fomentarse la confianza

y la comunicación. Además debe quedar claro que “lo mejor es enemigo de lo bueno”, o lo que es lo mismo, en estos momentos de feroz competencia y carrera contra el reloj, un plan suficientemente bueno hoy, es mejor que un plan perfecto mañana, siempre y cuando esté bien sincronizado con las misiones e intenciones del resto de departamentos y aporte a la misión general de la empresa.

Tomar decisiones rápidas necesita que la empresa tenga una buena cultura de comunicación, ello supone obtener información periódicamente desde varios puntos de vista y nivel de detalle. Información de primera mano proveniente de los clientes, es importante seguir en contacto con ellos para entender qué se le puede pedir a los equipos de ventas y qué no. También se necesita una visión general, a vista de pájaro, que se obtiene habitualmente reuniendo datos y métricas de los distintos departamentos con el objetivo de entender lo que está pasando el mercado y las tendencias de la competencia. Por último hay que ponerse en la piel de los clientes y competidores y hacerse las preguntas que ellos se hacen, ¿por qué voy a comprar este producto a esta empresa y no a esta otra?, ¿cuál va a ser nuestro próximo movimiento estratégico?. La información de primera mano es detallada pero demasiado focalizada en un tema, la información de vista de pájaro es menos detallada pero más generalista, la reflexión sobre lo que piensan cliente y competidores, no es más que eso una reflexión propia que no tiene porque coincidir con la realidad. Es necesaria la combinación de estos tres ejercicios para crear, si se disemina correctamente, una cultura de información que ayude a los departamentos a operar rápida y eficientemente.

La guinda del pastel es dotar a la compañía de una cultura de liderazgo a través de sus empleados. Esto no es tan fácil ni tan rápido de hacer como animarles a tomar más responsabilidades o tener más iniciativa. Tiene relación con las acciones que toma la empresa para que realmente todos los empleados tengan su parte de responsabilidad y autonomía. Precisamente la autonomía y la motivación, dos conceptos muy relacionados y extensamente tratados en el magnífico libro Drive de Daniel H. Pink, son claves para adquirir esta cultura de liderazgo. En las empresas de nuestro tiempo la mayoría de puestos de trabajo requieren de cierta creatividad, los trabajos mecánicos y rutinarios, y más en las empresas que ocupan este trabajo, acaban siendo realizados por computadores o procesos automáticos dado que el hombre no aporta valor. Está demostrado que en los trabajos creativos la micro-gestión por parte de los responsables y los incentivos basados en la técnica del palo y la zanahoria,

remuneraciones en función de la productividad, no funcionan. A medio y largo plazo funcionan mucho mejor incentivos basados en las cuatro autonomías que define Pink en su libro: la libertad de qué trabajo hacer, la libertad de cómo hacer el trabajo, la libertad de con quien hacer el trabajo y la libertad de cuándo hacer el trabajo. Obviamente no es posible muchas veces tener un 100% de autonomía en estos cuatro campos pero un equipo de gestión que fomenta estas libertades a la vez que da directrices claras sobre los objetivos a obtener en el trabajo está, poco a poco, creando una empresa con cultura de liderazgo donde los mejores empleados en todos los departamentos se sentirán cómodos y felices. Como bien se dice en Rework, la cultura no es más que el subproducto de un comportamiento consistente. La cultura no se impone, ni se define... la cultura pasa.

Llegados a este punto se ha conseguido construir una empresa ágil, la start-up de un puñado de empleados que un día fue ha pasado a la historia. Se ha conseguido entender el problema y a los cliente visionarios, se ha construido un producto y se ha validado que resolvía el problema y que era vendible a través de un proceso y canales de venta repetibles y escalables, se ha posicionado la empresa y el producto, se ha identificado el tipo de mercado y se ha trabajado en la creación de demanda, se ha cruzado el abismo pasando de clientes visionarios al grueso del mercado mientras se transformaba profundamente la compañía, estructurándola en departamentos funcionales de reacción rápida. ¿Está la empresa cumpliendo sus predicciones?, ¿sigue siendo el plan financiero viable?, ¿hay que volver a iterar sobre la fase de construcción de la compañía?. Como siempre, al final de una fase hay que plantear las preguntas de rigor.

Si la respuesta es positiva, se habrá completado el modelo de desarrollo de cliente satisfactoriamente. Y esto, para bien o para mal, no es más que el final del principio. Ahora queda iterar y crecer.

## 4. CONCLUSIONES

Gestionar el nacimiento y primeros pasos de una empresa en un entorno de alta incertidumbre es realmente difícil. La mayoría de modelos y asunciones que aplican las empresas que operan en mercados ya existentes y con competencia ya conocida no se pueden aplicar en estos entornos. El management tradicional que se lleva normalmente a cabo en las empresas ha ignorado repetidamente este hecho, llevando a miles de empresas al fracaso y creando, en el peor de los casos, graves burbujas, como la de las punto com, de graves consecuencias. Afortunadamente la optimización de procesos provenientes del oriente asiático y que hace ya tiempo se empiezan a aplicar en los procesos productivos de las empresas ha mostrado el camino hacia una gestión total de la empresa más flexible e iterativa. La aplicación de dichas técnicas, que fomentan el aprendizaje, el descubrimiento, la eficiencia y la agilidad en las empresas, a los procesos de marketing y ventas hace que compañías que antes gestionaban sus primeros pasos a ciegas ahora puedan aplicar un método científico que aumenta en gran medida sus posibilidades de éxito y reduce los daños en caso de fracaso. Se propugna un modelo de bajo coste e intenso contacto con el cliente desde el principio, que permite encontrar las hipótesis que planteadas y desarrolladas por el equipo emprendedor son suficientemente válidas para construir un proyecto viable e invertible.

Existe, en España, una creciente comunidad de empresas que aplican conceptos de producción ágil a sus procesos. Empresas que han visto la necesidad y las ventajas de operar de forma ágil, con ciclos de producción cortos que les permitan adaptarse tanto a mercados como a clientes complejos. La aplicación de esos mismos conceptos a la identificación de oportunidades de negocio o al desarrollo de los procesos de marketing y ventas debe ser un siguiente paso que ponga en valor esos motores de producción, que siguiendo las enseñanzas del método Toyota, ya son eficientes hace tiempo. Es obviamente mucho más fácil, aplicar las enseñanzas lean dentro de la empresa y en entornos controlados como puede ser el departamento de producción, pero cuando realmente estas prácticas dan los mayores réditos es cuando se aplican a todos aquellos otros procesos que lidian con la incertidumbre del mundo exterior, del mundo real y complejo donde viven los clientes.



## 5. BIBLIOGRAFÍA

- The four steps to the epiphany. Steven Gary Blank.
- The lean start-up method. Eric Ries.
- Scrum. <http://es.wikipedia.org/wiki/Scrum>
- La nueva estrategia de Lancaster. <http://jeffmershon.wordpress.com/2011/10/05/new-lanchester-strategy-for-sales-and-marketing-and-apples-10411-event/>
- Drive. Daniel H. Pink.
- Rework. Jason Fried y David Heinemeier Hansson
- Business Model Generation. Varios autores.