



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

EL DESARROLLO DE CLIENTES

Las herramientas que provee la metodología del Lean Startup permiten sustituir los supuestos sobre los que se construye la propuesta de negocio, mejorando las chances de sobrevivencia y éxito de los emprendimientos.

POR LEONARDO VEIGA
Profesor del IEEM

En 2001 se anunció el Segway, un invento de Dean Kamen que revolucionaría el mundo del transporte. Se trataba de un medio de transporte eléctrico y ágil, que contaba con las bendiciones de figuras como Steve Jobs y Jeff Bezos. Steve Jobs llegó a decir que, en el futuro, las ciudades se construirían alrededor de estos aparatos y que todo el mundo tendría uno. Cuando finalmente salió al mercado fue un fracaso. Las expectativas de ventas de la empresa eran de entre 50.000 y 100.000 unidades en los primeros 13 meses y a los 21 meses del lanzamiento solo se habían vendido 6000. ¿A qué se debió este fracaso? La respuesta es que un emprendimiento innovador se enfrenta a un contexto de incertidumbre extrema para el cual las herramientas del management tradicional no son adecuadas, lo que lleva a altas tasas de fracasos.

En los últimos años se han desarrollado una serie de herramientas pensadas específicamente para la creación de nuevos negocios, enmarcadas en la metodología Lean Startup. Frente a la incertidumbre extrema a la que hacemos referencia hay dos caminos posibles: tirarse a la piscina (rezando que haya agua) o ir despejando las incertidumbres a través de la experimentación, ajustando permanentemente el modelo de negocios en función de un circuito de retroalimentación de crear-medir-aprender, que es el corazón de este método.

La utilidad de la metodología Lean Startup

El Lean Startup tiene tres componentes: el diseño de modelos de negocios, el desarrollo de clientes y el desarrollo ágil de productos y servicios. En particular, el desarrollo de clientes apunta a salir desde el comienzo a la calle a efectos de obtener hechos que permitan confirmar o invalidar las hipótesis sobre las cuales se construye el modelo de negocios inicial. Steve Blank ideó el desarrollo de clientes en la década de los 90 y consta de cuatro pasos: descubrimiento de clientes, validación de clientes, creación de clientes y creación de la empresa.

En el primer paso, el descu-



M. UMPIÉREZ

Frente a la incertidumbre hay dos caminos: tirarse a la piscina o ir despejándolas a través de la experimentación, ajustando permanentemente el modelo de negocios.

brimiento de clientes, lo que se busca es explicitar las hipótesis en las que se basa el modelo de negocios original de los fundadores del emprendimiento para luego desarrollar un plan para probar las reacciones de los clientes ante estas hipótesis, y transformarlas en hechos. Una hipótesis involucra los problemas que las personas tienen y que valoran poder resolver. Las hipótesis de partida contienen supuestos sobre las motivaciones de los clientes potenciales, sus comportamientos actuales, los criterios de toma de decisiones, la frecuencia que enfrentan el problema que se pretende solucionar y la severidad que le asigna el cliente al problema. El descubrimiento de clientes tiene a su vez dos focos distintos. Uno, orientado a la validación del problema y los atributos de una mejor solución. Aquí no es necesario tener el producto, e inclusive mostrar un prototipo “contaminaría” la información que se procura recoger. Otro, ya se tiene un

Producto Mínimo Viable (PMV). El PMV no pretende ser un producto perfecto, sino que está diseñado para probar las hipótesis fundamentales del negocio.

¿Qué hubiera pasado si...?

Veamos qué hubiera implicado emplear la metodología de descubrimiento de clientes en el caso de Segway. El primer paso es formular las hipótesis sobre las cuales se basa el modelo de negocios cuya validez es vital para que el negocio tenga éxito. Si uno mira el primer comercial de Segway no quedaba claro cuál era el problema que se pretendía resolver: el comercial hablaba de Segway como una extensión de la persona que le daría más velocidad, más fuerza (inclusive aparecen tirando de un pequeño remolque), gran eficiencia energética y bajo impacto ambiental. Dean Kamen, predijo que el Segway “sería para el auto lo que el auto fue para el caballo y el carruaje”. Supongamos que hubiera habido una hi-

pótesis de partida formulada de la siguiente forma: el problema que el cliente procura solucionar es librarse de todos los obstáculos que los medios de transporte urbano existentes plantean: esperas, estacionamiento, tráfico, trasbordos, etc.

Armados con esa hipótesis hubiéramos salido a buscar clientes potenciales para un producto que todavía no existía. En esta metodología los entrevistados ideales hubieran sido aquellos para los cuales el problema planteado en nuestra hipótesis fuera especialmente importante. ¿Quién podría ser ese cliente potencial? Supongamos que fueran aquellas personas que trabajan en zonas de difícil acceso con auto, como puede ser el centro de grandes ciudades donde escasea el estacionamiento.

En la entrevista lo que se le preguntaría es cómo resolvería ese problema. Supongamos que el entrevistado contestara que ha decidido usar una bicicleta plegable. De su relato surgiría que eligió una plegable porque necesita llevarla consigo en un tramo de metro y porque corre riesgo de que se la roben. Le habríamos pedido que imaginara que tiene una varita mágica con la cual puede pedir una solución ideal. Nos contestaría que le gustaría una ducha instantánea cuando llegara a la oficina en verano o una bicicleta con cabina para los días ventosos y fríos de invierno y con techo para los días de lluvia. Explorando su respuesta encontraríamos que el ejercicio que la bicicleta le permite hacer es altamente valorado. Y que sea plegable también es relevante, en tanto tiene que ser compacta para llevarla en el transporte público y dejarla en la oficina. Segway, con esta información, no se presentaría como una mejor solución para quienes usan bicicletas plegables. Tampoco resuelve el problema de la protección del clima. Y, al momento de su lanzamiento, se trataba de un producto caro (USD 5000).

¿Con esos resultados se hubiera desistido del Segway? No necesariamente. Simplemente se hubiera concluido que las hipótesis de partida no eran validadas por los hechos y que había que reformularlas para comenzar de vuelta hasta que se encontrara un problema para el cual los clientes potenciales realmente pensarían que era la mejor solución. ●