

Módulo 3. Métodos y herramientas para Startups

Unidad 3.1 Método desarrollo de clientes: salir a la calle en busca de hechos

En el curso uno Visión y Equipo, presentamos a Steve Blank al exponer su definición sobre *startups*. En esta lectura, nos adentraremos en uno de los métodos que propone –y que consideramos imprescindibles– siguiendo con el razonamiento de empezar con un proyecto haciendo énfasis primero en los clientes y sus problemas o necesidades, antes de lanzar el producto al mercado.

El método llamado desarrollo de clientes (*customer development*, en inglés) y compartido por Blank y Dorf (2013) en un libro que todo emprendedor debe al menos consultar –*El manual del emprendedor*–, sostiene que los productos exitosos (o ganadores, para los autores) son aquellos que fueron concebidos luego de haber pasado por un proceso de validación con los clientes, en la calle. Y, por el contrario, los productos que fracasan (o pierden) son los creados dentro de una oficina y enviados a las áreas de Marketing y Ventas que poco conocen del desarrollo del cliente.

Blank y Dorf (2013) lo plantean de una manera muy particular, invitándonos a la acción:

No hay hechos en el interior de una oficina, por tanto, hay que salir a la calle ya. Salir a la calle significa adquirir un conocimiento profundo de las necesidades del cliente y combinar ese conocimiento con un desarrollo de productos incremental e iterativo. La mezcla del Desarrollo de Clientes e ingeniería ágil aumenta considerablemente las probabilidades de éxito de los nuevos productos y de la empresa, al tiempo que reduce la

necesidad de inversiones anticipadas y elimina las pérdidas de tiempo, energía, dinero y esfuerzo (P. 84).

Antes de detallar los pasos del método, es importante saber que este te permitirá organizar la búsqueda del modelo de negocios afinando la idea y visión, como así también, te ayudará a encontrar las respuestas a preguntas sobre cómo hacer que ese modelo de negocios se convierta en repetible y escalable (Blank y Dorf, 2013).

Lo que no mencionan Blank y Dorf es el tiempo que toma el proceso de validación. En Incutex pudimos observar casos que fueron de los 6 meses a 3 años, y no siempre es atribuible esa demora a una mala aplicación de la metodología, sino, más bien, a la esencia creativa del proceso. Es imprescindible que el equipo emprendedor, o al menos su CEO (*chief executive officer*), tenga aquellos *softs skills* (flexibilidad y tenacidad en forma simultánea) que le permitan mantenerse en ese proceso iterativo pleno de incertidumbre.

El Desarrollo de clientes surge como un método ágil de desarrollo de productos, frente al modelo tradicional de introducción de nuevos productos. Blank y Dorf (2013) sostienen que este último es útil para empresas que ya funcionan y conocen a sus clientes, tienen un mercado definido y, por ende, pueden anticipar las características del producto. En cambio, explican que en un startup:

Sólo unas pocas cumplen con esos conocimientos. Es más, pocas saben quiénes son sus clientes. Sin embargo, muchas insisten en utilizar el modelo de introducción de nuevos productos no sólo para gestionar el desarrollo de productos, sino como una hoja de ruta para buscar clientes y establecer el calendario para la puesta en marcha de los planes de ventas, lanzamiento e ingresos. (Blank y Dorf, 2013, p. 94).

Esta diferenciación los llevó a plasmar los *nueve pecados capitales del modelo de introducción de nuevos productos* que te sugerimos leer para comprender los errores que se pueden cometer por sacar anticipadamente el producto al mercado. A continuación, la lista de los nueve pecados para que profundices en su lectura:

Nueve pecados capitales del modelo de introducción de nuevos productos

1. Suponer que “sé lo que quiere el cliente”.
2. El error de creer que “sé qué características debe tener el producto”.
3. Concentrarse en la fecha de lanzamiento.
4. Énfasis en la ejecución en lugar de hipótesis, pruebas, aprendizaje e iteración.

5. Los planes de empresa tradicionales presumen de estar realizados sin pruebas ni errores.
6. Confundir los puestos de trabajo tradicionales con lo que se necesita hacer en una startup.
7. Comercial y Marketing ejecutan de acuerdo con un plan.
8. Suponer que se va a alcanzar el éxito lleva a la expansión prematura.
9. Gestionar emergencias (“apagar fuegos”) lleva a una espiral de muerte. (Blank y Dorf, 2013, pp. 107-139).

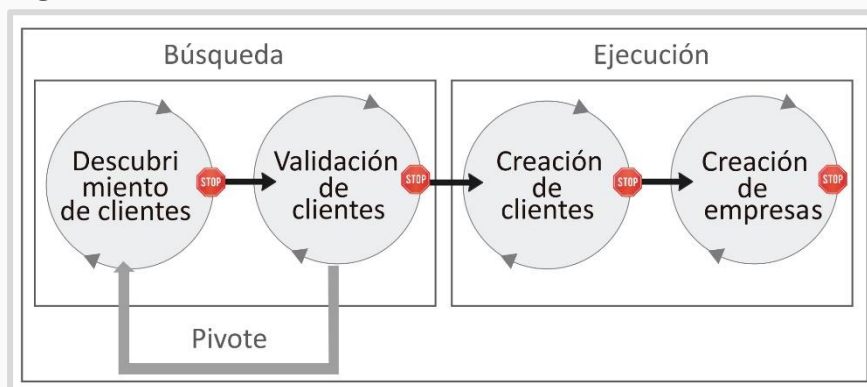
3.1.1 Los cuatro pasos iterativos del método

Convencidos de que las startups carecen de sistematicidad a la hora de probar sus hipótesis, Blank y Dorf (2013) propusieron un proceso de desarrollo de clientes basado en cuatro etapas que se repiten, iterativas, hasta alcanzar una propuesta exitosa. Este método de poner a prueba el modelo de negocios tiene el objetivo de aprender a encontrar la mejor opción antes de que sea tarde, poniendo en riesgo menos recursos.

Alberto Peralta, en el prefacio del citado *Manual del emprendedor*, asegura que el desarrollo de clientes “acelera el aprendizaje, reduce la inversión inicial y, quizá lo más importante, ayuda a las startups y a los nuevos negocios a minimizar el riesgo y el tiempo” (como se cita en Blank, y Dorf, 2013, p. 26), gracias a que promueve la participación de los clientes –el factor más importante del proyecto– en la identificación de lo que funciona y lo que no desde el primer día.

La Figura 1 expone las etapas del desarrollo de clientes, correspondiéndose las dos primeras con una instancia de búsqueda del modelo de negocios, mientras que las dos últimas están vinculadas a la ejecución, una vez probados los pasos anteriores. Aunque a lo largo del programa se irá poniendo a prueba cada parte del modelo para acumular aprendizajes y experiencia, en este curso nos concentraremos en las instancias de búsqueda.

Figura 1. Proceso del método desarrollo de clientes

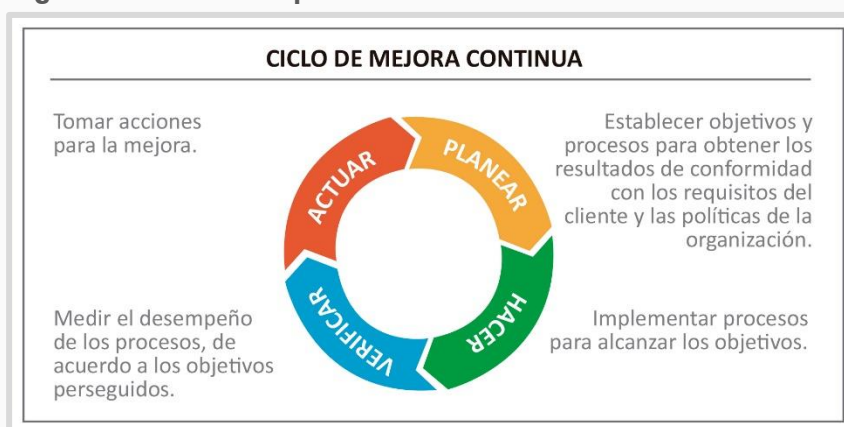


Fuente: Blank y Dorf, 2013, p. 150.

Como se observa en el gráfico, cada paso representa un camino circular que implica transitarlo varias veces, llegando al inicio y volviendo a empezar, con el fin de acrecentar el aprendizaje y obtener nuevos descubrimientos. Lo valioso de la iteración en el modelo, según sus autores, es que el emprendedor capitaliza el aprendizaje de los errores que cometerá.

Para lograr ese objetivo, cada una de estas etapas sigue pasos similares al del círculo de Deming.

Figura 2. Ciclo de mejora continua



Fuente: [Imagen sin título sobre el ciclo de mejora continua]. (s. f.). Recuperado de <https://goo.gl/LAR1qc>

Un aspecto no menor de la cultura latina en general es que, del circuito de mejora continua (planear, hacer, medir y reformular), somos muy hábiles para los pasos planear y hacer, pero no tanto en medir y reformular.

Los conceptos de validación, iteración y pivoteo tienen su fundamento en que son productos del aprendizaje, propios de los pasos medir y reformular del ciclo PDCA, por lo que debemos ser conscientes de que, si salimos a la calle sin un buen diseño de test de validación, es poco probable que aprendamos, con el riesgo que esto conlleva de hacer iteraciones o pivoteos no fundados en evidencias.

En conclusión, es sumamente importante documentar todo el proceso y recolectar la mayor cantidad de información y datos posibles que nos permitan, luego, volver sobre nuestros pasos y así capitalizar todo el aprendizaje posible basado en evidencias.

Etapas 1: Descubrimiento de clientes

La visión de los creadores es el principal sustento del emprendimiento. Por ende, el método propone iniciar su proceso traduciendo en hipótesis esa visión que los emprendedores tienen sobre cada parte del modelo de negocios. Estas deberán

ser contrastadas con clientes reales, en la calle, a partir del diseño de experimentos que permitan obtener comentarios, críticas u otros puntos de vista.

Una vez realizados los experimentos, seguramente el modelo de negocios sufrirá cambios, ajustes o pivotes (*pivots*, en inglés) como consecuencia de haber escuchado las necesidades y problemas de los clientes. Sin embargo, Blank y Dorf (2013) exigen prestar atención a la visión original del producto y a las especificaciones iniciales que este tenía, para no alterarlas solo en función de los resultados de entrevistas o grupos de discusión. Hacen hincapié en esto para que no se desvirtúe la visión de los fundadores al poner a prueba sus hipótesis. Los autores lo expresan así:

Los creadores de una startup definen la visión del producto y luego usan el descubrimiento de clientes para encontrar clientes y un mercado para esa visión. (Lea esta última frase de nuevo. El conjunto inicial de especificaciones de un producto proviene de la visión de los creadores del negocio, no de la suma de varios grupos de discusión.) (Blank, y Dorf 2013, p. 156).

Son los emprendedores, fundadores del negocio los que, a partir de la retroalimentación de clientes y usuarios y, en conjunto, de su visión, definen las características del producto o servicio y del modelo de negocios.

Por otro lado, los autores proponen dos fases internas dentro de esta etapa. La primera consiste en recolectar las opiniones de los clientes, su percepción sobre el problema y la posible solución, donde aplican muchas de las herramientas mencionadas en el primer curso. Mientras que la segunda fase busca poner a prueba esa solución, mediante un producto mínimo viable (PMV) o *minimum viable product* (MVP), que debe cumplir básicamente con los requerimientos del cliente. El objetivo del PMV es ver si el modelo de negocios soluciona las necesidades y problemas de los clientes y de qué forma.

Etapa 2: Validación de clientes

Luego de haber pivotado tantas veces como fuera necesario para descubrir los clientes, empezamos a probar la capacidad de crecimiento de la startup, es decir, comienzan los testeos para corroborar si ese modelo de negocios puede convertirse en repetible (cuyas ventas sean el resultado del esfuerzo de la empresa y no de su gerente o empleados vendiéndoles a amigos) y escalable (con ventas que aumenten constantemente).

Las validaciones que realizamos en esta etapa buscan resultados cuantitativos y son más exigentes debido a que implican mayor rigurosidad y dimensiones. En esta instancia, las pruebas están vinculadas con el producto, la adquisición

de clientes, los precios y el canal (Blank, y Dorf, 2013). Lo interesante de este punto se encuentra en la posibilidad de contabilizar cómo repercute cada recurso que se invierte.

Para comprobar que el modelo de negocios funciona, Blank (2013) afirma que es momento de intentar vender el producto a los primeros clientes, aunque sea un PMV mejorado, para saber si existe una intención de compra que, además, pueda medirse. Asimismo, comienza a desarrollarse el plan de venta que se utilizará más adelante, cuando ya se disponga de áreas comerciales y de *marketing*.

En Incutex proponemos cuantificar el encaje problema solución (*problem solution fit*, en inglés), como así también el encaje producto/servicio mercado (*product market fit*, en inglés), integrando las variables atracción, conversión, retención y fidelización. A modo de aspecto motivador para el lector, adelantamos las expresiones matemáticas que serán desarrolladas en detalle más adelante.

Atracción = $(E / B_m - G_{nc}) / C_{lead}$.

Conversión = $T_{cl} * T_{cu}$.

Retención = $C_{i < 6} - B$.

Fidelización = $C_{i > 6}$.

Problem Solution Fit = $A * C$.

Problem Market Fit = $R + F$.

Ventas = $(PSF + PMF) * T_m$.

Con esto queremos dejar perfectamente claro que todas las decisiones de iteración y *pivot* provienen de un análisis cuantitativo.

A modo de resumen, estas dos primeras etapas sirven para identificar, convalidar y poner a prueba el modelo de negocios. En palabras de Blank y Dorf:

La realización de estos dos primeros pasos verifica las características principales del producto, la existencia de mercado, localiza clientes, comprueba el valor percibido y la demanda del producto, identifica el comprador económico (la persona que firma el talón o cheque para comprar el producto), establece las estrategias de precios y del canal y pone a prueba el ciclo y el proceso de ventas propuestos. (2013, p. 164).

Una vez finalizadas las iteraciones en estos dos pasos, es posible pasar a otras fases del desarrollo del cliente que, como dijimos anteriormente, están relacionadas al ciclo de ejecución, tema que no será desarrollado en este curso, pero que describimos someramente a continuación para su conocimiento.

Etapa 3: Creación de clientes

Una vez que la startup ya conoce a su cliente y alcanzó el encaje problema solución, comienza a acelerar su evolución y, por tal motivo, empieza a gastar mucho dinero en la generación de demanda y en su direccionamiento al canal de ventas. Así es que la inversión en *marketing* aumenta necesariamente para generar ventas, armar equipos y adquirir clientes y, ante esto, Blank (2013) sugiere tener cuidado con el efectivo.

Generalmente, en mercados donde el capital emprendedor, los capitales de riesgo (*venture capital*, en inglés) y la inversión en startups son limitados. Muchas veces es complicado conseguir capital para esta etapa. Por esta razón, muchos emprendedores eligen el *approach* orgánico, *growth hacking* y las estrategias de *low cost* (bajo costo) o ZBB (*zero based budget* o cero presupuesto). Más adelante, en otro curso, detallaremos sobre estas.

Vale destacar que, para Blank y Dorf (2013), la creación de clientes es diferente según el tipo de startup:

- Algunas ingresan en mercados existentes, definidos por sus competidores.
- Otras crean nuevos mercados donde no existe un producto o competidor.
- Y otras intentan un híbrido, identificando un nicho o volviendo a segmentar un mercado ya existente como competidor de bajo costo. (Blank y Dorf, 2013, pp. 169-170).

Etapa 4: Creación de empresas

En este paso, la organización temporal que trabajó incesantemente en la búsqueda de un modelo de negocios probado al que se conocía como startup pasa a ser una empresa, adquiriendo y elaborando procesos formales y dividiendo su estructura en departamentos especializados.

A menudo, en estas etapas se define la estructura en función del perfil de los emprendedores. Hay personas que son muy buenas en las primeras etapas del proceso, descubriendo, creando y trabajando bajo extrema incertidumbre, y no así desempeñándose en ambientes más controlados y ejecutando a través de gestión modelos de negocios que ya están probados y que requieren otro tipo de habilidades y orden. Es por eso que a veces en esta etapa los fundadores o sus inversores deciden poner a la cabeza de la compañía a personas especializadas en operaciones o gerentes con experiencia para liderar empresas, y los fundadores se terminan ubicando en otras funciones o cargos o buscan nuevos rumbos, en algunos casos creando nuevas compañías y otras veces

disfrutando del éxito de sus empresas. Cualquiera que sea la opción, es una etapa dura y cuya decisión es crítica para la continuidad y éxito de la compañía.

A modo de cierre, te dejamos las 14 reglas que componen el manifiesto del método de desarrollo de clientes enumeradas en el libro de Blank y Dorf (2013):

Regla N° 1: No hay hechos dentro del edificio, por tanto hay que salir a la calle.

Regla N° 2: Unir desarrollo de clientes con desarrollo ágil.

Regla N° 3: El fracaso es una parte integral de la búsqueda.

Regla N° 4: Hacer iteraciones y pivotes continuos.

Regla N° 5: Un plan de negocio no sobrevive al primer contacto con los clientes, por lo que es necesario utilizar un lienzo del modelo de negocio.

Regla N° 6: Diseñar experimentos y probar para validar las hipótesis.

Regla N° 7: Elegir el tipo de mercado. Lo cambia todo.

Regla N° 8: Las métricas de una startup difieren de las que se utilizan en empresas consolidadas.

Regla N° 9: Tomar decisiones rápidamente, reducir los tiempos y aumentar la velocidad y el ritmo.

Regla N° 10: Hablamos de pasión.

Regla N° 11: Los puestos de trabajo en una startup son muy diferentes de los de una gran empresa.

Regla N° 12: Conservar todo el dinero hasta que sea necesario. Después, gastar.

Regla N° 13: Comunicar y compartir lo aprendido.

Regla N° 14: El éxito del desarrollo de clientes comienza creyéndoselo. (Blank y Dorf, 2013, pp. 173-226).

3.1.2 “Observar” un día en la vida del cliente

Es una herramienta de uso frecuente que utilizaremos junto a su complemento *imaginar un día en la vida del cliente*, ya mencionada en la lectura anterior, con el fin de confirmar si realmente escuchamos y conocimos a nuestro cliente. Adyacente a estas herramientas se utiliza el arquetipo de cliente y el mapa de empatía.

Primero se imagina, luego se observa y recopila información y el resultado de eso es el mapa de empatía y el arquetipo de cliente.

Steve Blank (2013a) afirma que el emprendedor debe hacer una investigación tan exhaustiva sobre su cliente que, luego de las diferentes entrevistas

realizadas en la etapa de descubrimiento, debería poder describir –Blank dice: “Dibujar en una pizarra” (2013a, <https://goo.gl/HyYJ2E>)– lo que hace (tareas, relaciones, dolores, etc.) desde que se levanta hasta que se va a dormir.

En este sentido, aclara que no necesariamente debe describir las actividades que realiza en función del producto que el emprendedor le ofrece o del problema o necesidad que identificó, sino que debe tener en consideración todas las tareas que forman parte de su cotidianidad como leer el diario, en qué dispositivo lo hace, qué auto conduce, lo que hace para entretenerse, cómo está compuesta su familia, cómo interactúa con ella, qué otros miembros de su familia trabajan, etcétera.

Para realizar esto, desde Incutex compartimos nuestra plantilla (Figura 3) para que te sirva de guía para tu experiencia y, seguido de esto, una grilla (Tabla 1) que confeccionamos en Excel. Además, te recomendamos ver el video teórico del módulo en el que Blank explica cuáles son los errores habituales que cometen los emprendedores al ir a entrevistar a sus clientes.

Figura 3. Plantilla: Observa un día en la vida del cliente

DESCRIBE AL CLIENTE N°1
Nombre, apellido, edad, sexo. ¿Cómo se ve físicamente? ¿Cómo se viste? ¿Qué trabajo tiene? ¿Tiene familia? ¿Dónde vive?



PIENSA & SIENTE

ESCUCHA VE

MIEDOS RESULTADOS

PUNTOS DE DOLOR

MOTIVACIONES PRINCIPALES



	Procesos internos				
emociones	Positiva				
	Normal				
	Negativa				
	Motivaciones				
	Dudas				
	Dolores				
	Oportunidades				
tiempo					

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 1. Ejemplo de tabla para completar la herramienta: Observar un día en la vida del cliente

Un día en la vida del cliente (observar)					
Arquetipo del cliente	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5
Nombre					
Edad					
Ingresos					
Sexo					
Dato demográfico					
Título/trabajo					
Rol (en su trabajo)					
Clase social					
Estado de Facebook					
Observación al cliente mientras realiza las "TAREAS"	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5
Lo que PIENSA y SIENTE					
Lo que ESCUCHA					
Lo que VE					
Los RESULTADOS que obtiene. Lo que DICE y HACE					

Fuente: elaboración propia.

Del video sobre la experiencia que comparte Blank (2013b) se destacan las siguientes recomendaciones útiles para no perder de vista al realizar las entrevistas con los potenciales clientes:

- ¿Qué se busca con el descubrimiento del cliente? Dibujar el día a día en la vida de cada tipo de cliente, a partir de conversaciones con él.
- El objetivo de la entrevista es *aprender del cliente* y, por ende, lo importante es escucharlo y resistirse a la tentación de hablar para no saturarlo ni sugestionarlo. Por consiguiente, como emprendedor, debes evitar los siguientes *errores típicos*:

- Creer que conoces el problema.
- Creer que conoces la solución.
- Creer que conoces las características que busca el cliente.
- No preguntar opiniones.
- No validar si lo que crees o asumes es correcto. Es decir, no validar tus hipótesis.
- Hablar con al menos 10 a 15 potenciales clientes por semana, ya que no necesitas datos estadísticos sino información, *feedback*.
- Por último, deja atrás tu *pitch* y evita:
 - Llevar una presentación de tu solución en un Power Point o demo.
 - Presentarte y contar sobre tu empresa.
 - Presentar tus productos o servicios.

Te aconsejamos que, al momento de realizar este ejercicio, a las personas que contactes les cuentes que estás investigando para desarrollar un emprendimiento y proyecto y que, antes de contarles acerca de este, quieres conocerlos mejor, hacerles preguntas, entender mejor sus problemáticas. Al último, puedes contarles brevemente de qué se trata tu emprendimiento, pero aclarándoles que aún está en etapa de diseño y pronto volverás a contactarte.

En reiteradas ocasiones, el equipo emprendedor menosprecia esta herramienta y es entendible porque, a priori, parece invasiva. Lo importante de esta es que busca observar y registrar la mayor cantidad de detalles en forma ordenada, de tal manera que nos permita un análisis posterior. Caso contrario, por lo general, lo que confirma las hipótesis del emprendedor son sus propios supuestos, lo que quedó en su memoria, y no la información empírica extraída de la realidad, lo que aumenta el riesgo a la startup.

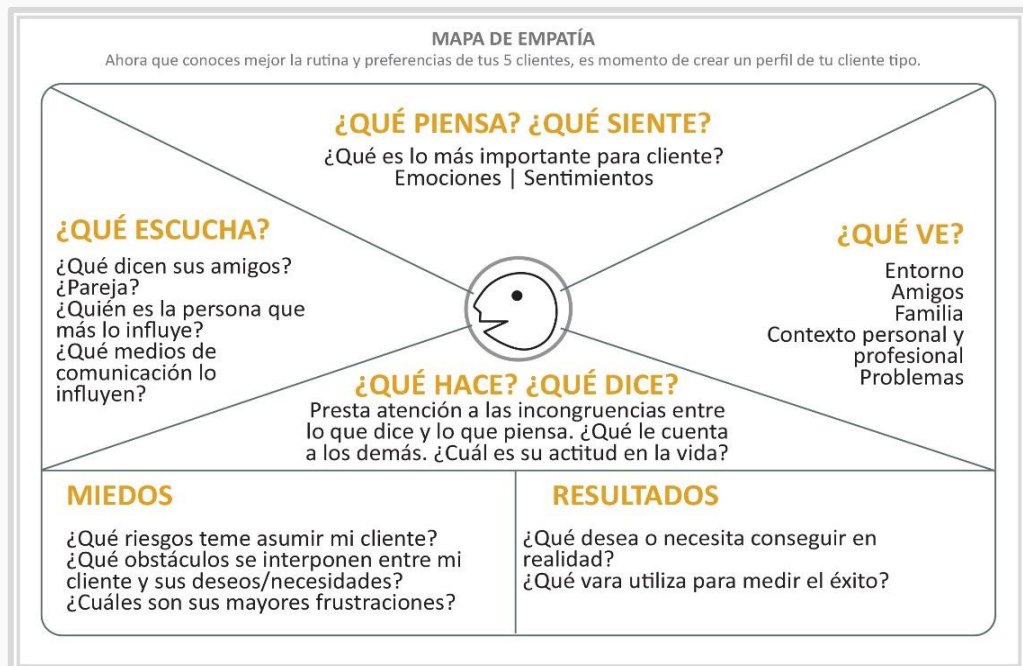
Unidad 3.2 Concepto de arquetipo de cliente y mapa de empatía

3.2.1 Mapa de empatía del cliente

Una vez imaginado y observado a diferentes clientes, esa información recabada puede volcarse en el mapa de empatía, a modo de resumen, para complementar el arquetipo de cliente que se mencionará más adelante.

Esta herramienta nos permite posicionarnos en el lugar de nuestro potencial cliente, ya que, como sostuvimos en varias oportunidades, el emprendedor debe plantearse si construir un producto o servicio, sabiendo que esto depende de las necesidades y dolores del cliente como así también de las adquisiciones que esté dispuesto a hacer para calmarlos. Esta es la razón por la que ponerse en la piel del cliente es la mejor manera de entenderlo. Pero ¡atento! Esto no significa que el trabajo está resuelto y no debemos salir a validar y hablar con clientes, sino todo lo contrario. Esta herramienta va a potenciar dicha actividad, ya que permite empatizar aún más con los clientes.

Figura 4. Mapa de empatía



Fuente: elaboración propia.

Una vez dibujado el esquema (se recomienda hacer la actividad de manera práctica, con lápiz, papel y post-its para poder diagramar, construir y desechar diferentes ideas), se comienza por identificar al cliente con el que vamos a

empatizar. Debemos describirlo en detalle, ponerle nombre, apellido, edad, características físicas, *hobbies*, actividad laboral o profesional, familia, amigos, construir un contexto completo de él.

Una vez resuelta esta sección, nos planteamos las siguientes preguntas a medida que avanzamos por el mapa:

- ¿Qué piensa este cliente? ¿Qué siente esta persona? Describir cuáles son sus pensamientos y sentimientos diariamente respecto de su actividad y desenvolvimiento profesional y personal, respecto de su contexto y del problema planteado para resolver.
- ¿Qué ve esta persona? Haciendo referencia al nivel de conciencia de esta persona: si es consciente de lo que sucede a su alrededor, qué ignora.
- ¿Qué oye? Es muy importante identificar en qué conversaciones se encuentra nuestro cliente. Quizás pueda estar enredado en un problema del cual no puede salir y nosotros tenemos la solución o, en realidad, su conversación privada no le permita identificar los problemas que se encuentran frente a él. Hay que prestar mucha atención para que, en una instancia posterior, cuando conversemos con el cliente, le preguntemos qué es lo que piensa, siente y escucha.
- ¿Qué dice y qué hace esta persona? Analizamos si se refiere a una persona íntegra o coherente, es decir, ¿hace lo que dice y dice lo que hace? En esta instancia queremos encontrar coherencia entre lo que nuestro cliente dice y hace, en relación con el problema que planteamos. Puede ser que exprese tener un problema, pero no estar accionando en pos de solucionarlo, o tal vez puede ser que ya tenga una solución casera, pero no la comparta. Es muy importante explorar esto en la conversación con el cliente.
- Por último, se encuentra un cuadro con esfuerzo y resultados. En el cuadro de resultados debemos imaginar qué significa para nuestro cliente haber alcanzado el éxito o solucionado un problema, qué deseos tiene en torno a este y otros problemas. ¿Cómo le gustaría que fueran las cosas? ¿Qué obstáculos ve en el camino hacia el éxito? ¿Qué espera obtener como resultados en su vida? En el cuadro de esfuerzo, colocar qué miedos tiene nuestro cliente, qué siente respecto del fracaso, a qué le teme con respecto a solucionar el problema o a implementar nuevas soluciones, qué obstáculos ve en la solución de sus problemas, qué lo frustra en su día a día.

De esta manera, una vez que hayamos completado el cuadro, tendremos un panorama más amplio de nuestro potencial cliente, conociéndolo en los aspectos más profundos.

Una estrategia que funciona en la práctica es explicitar desde el inicio que uno quiere poner a prueba su idea, recabar feedback, y, por ningún motivo, vender ni pretender que u obligar a que usen nuestro producto o servicio. Hay ocasiones que perdemos de vista que en esta etapa estamos para aprender, no para vender.

3.2.2 Arquetipo de cliente

Al hablar de arquetipo de cliente nos remitimos al concepto planteado por Steve Blank (2013c) en su método sobre desarrollo de clientes que sirve para conocer al cliente y comprender de manera exhaustiva su comportamiento, necesidades, problemas y motivaciones.

Después de haber conversado profundamente con tu cliente y validado algunas de tus ideas sobre él, el autor propone armar arquetipos que permitan tipificarlo bajo diferentes patrones comunes, es decir, definir la personalidad del usuario de tu producto.

Cuando decimos *después de haber conversado* nos referimos explícitamente a haber observado en detalle y registrado cada dolor o satisfacción, miedos, sensaciones, etcétera, producto de haber aplicado con rigurosidad la herramienta un día en la vida del cliente.

Hacer una encuesta no es conversar, no es observar, porque las encuestas – generalmente cerradas– presuponen que conocemos todas las variables y pueden llevarnos a equivocarnos. Es importante recordar que siempre buscamos información que nos ayude a refutar o validar las hipótesis.

Pero ¿cómo armar un arquetipo representativo del cliente? Blank (2013c) afirma que, para lograrlo, es necesario combinar todo lo que se sabe de los clientes más típicos en uno o más perfiles completos, sobreentendiendo que existe la posibilidad de crear varios arquetipos, pues no todos los clientes se parecerán a un promedio. Sin embargo, no es viable que definas veinte arquetipos de clientes; en ese caso, debe afinarse la tipificación, siguiendo con el proceso de perfeccionamiento, hasta llegar a un máximo de tres.

La metodología consiste en elegir una imagen (foto) específica del cliente tipo, asignándole un nombre y describiendo sus características demográficas: sexo, edad, ubicación, clase social, educación, trabajo, cargo, etcétera. También debes poder responder cómo es su comportamiento de compra, dónde compra, de cuánto dinero dispone para comprar, qué le importa, qué lo motiva, quiénes lo influyen y a quiénes influye esa persona, y debes agregar todas las características que consideres que posee tu consumidor.

Figura 5. Arquetipo de cliente (imagen)

 IDA ARQUETIPOS		
JOVEN ESTUDIANTE		
Exigente y hábil con la tecnología Móvil por excelencia Fidelización temprana		
Luisa Mena 24 AÑOS, soltera Estudiante de Leyes en Concepción. Recientemente instalada en Santiago para hacer su práctica laboral.	Contexto Estudiante universitaria con intereses en el ámbito comercial. Necesita estar informada por estudio, y práctica laboral. Satisfecho con los contenidos, es menos exigente en relación a la profundidad de la información.	Uso de TI Hábil con tecnología, necesita estar siempre conectado. Su modo de acceso contempla mayoritariamente las plataformas móviles, sino usa un laptop. Sigue y participa en RRSS.
Motivaciones y metas Entender el contexto nacional financiero. Mantenerse actualizado para conversar con sus profesores y entregar trabajos en buen nivel. Posicionarse entre sus pares en el rubro en el que estudia y espera trabajar.	Frustraciones y obstáculos Su nueva vida en Santiago ha restringido su acceso a la radio y la tele como medios de información. Adicionalmente, anticipa que cada vez tendrá menos tiempo libre para informarse. Desearía usar su tiempo de transporte para esto. En su condición de estudiante, no le es fácil suscribirse a medios pagos.	Observaciones Representa un nicho poco explorado hasta ahora. Potencial usuario de aplicaciones móviles. Corresponde a un caso de fidelización temprana que conlleva a la suscripción y promoción de diario entre sus pares.

Fuente: Martín, 2015, recuperado de <https://goo.gl/GdCiQL>

La finalidad es que, una vez definidas todas estas características, sepas junto a tu equipo que esa es la persona para la que están desarrollando un producto.

Los arquetipos son de gran ayuda para conocer los clientes, la propuesta de valor, los ingresos y algunas de las tácticas para la fijación de precios. Por ende, según Blank (2013b), permiten:

Reducir el gasto en marketing y CAC (costo de adquisición de cliente), es decir, en adquisición y activación de clientes porque ya les preguntó por adelantado qué hacer para que compre esto; ya los clientes le dijeron cómo comprarían, lo que estarían dispuestos a pagar y a quién tienen en cuenta a la hora de decidir sobre una compra. (<https://goo.gl/QZ53Fq>).

El autor sugiere hacer entrevistas a personas con características similares a tus potenciales clientes y así entender quiénes son, sus actividades y su forma de reaccionar y relacionarse en la vida cotidiana. Comenzar con una serie de hipótesis, salir de la oficina e ir perfeccionando el arquetipo.

Para elaborar los arquetipos, tienes que recabar información demográfica y sobre el comportamiento de tu cliente. Además de estas opciones, Blank y Dorf agregan otras sugerencias como “buscar estudios, reportajes e informes sobre los consumidores objetivo, así como también estudiar las opciones que emplea

la competencia” (2013, p. 324). Esto no solo contribuye a armar el arquetipo, sino también a actualizarlo a medida que el conocimiento del cliente se va profundizando con el tiempo.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo –de armar el arquetipo– es que te permita, a ti y a tu equipo, hacerte una idea de la persona que comprará o utilizará tu producto, visualizarla. Como dijimos anteriormente, debes saber tanto de tu cliente como para poder describir un día entero en su vida.

Este conocimiento va a facilitar, *a posteriori*, el desarrollo de estrategias de captación de clientes que, según Blank (2013c), muchos fundadores de startups consideran que es una estrategia abstracta, sin tener en cuenta que indagar sobre quiénes comprarían sus productos sirve no solo para saber cómo vendérselos, sino para conocer a la persona con la que negociarán.

Es importante también tener presente que cada arquetipo de cliente puede llegar a definir propuestas de valor diferentes y que, en el devenir de los tests de validación, es altamente probable que nuestro cliente objetivo tipo cambie, sin que por ello cambie nuestra visión sobre nuestro producto o servicio.

Referencias

Blank, S., y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona, ES: Centro Libros PAPP.

Blank, S. (2013a). *Startupweekend conducting customer discovery Interviews* [Video de Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=V3syNbgSkwE&t=49s>

Blank, S. (2013b). 3A.07: *El arquetipo del cliente. Crea tu startup con UniMOOC* [Video de Youtube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=dGc3duGOS8E

Blank, S. (2013c). 5.02: *El arquetipo de los clientes. Crea tu Startup con UniMOOC* [Video de Youtube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=13&v=hq2lRpcc5no

[Imagen sin título sobre el ciclo de mejora continua]. (s. f.). Recuperado de <http://micursor.com/mejora-continua-en-las-empresas.html>

Martin, M. (2015). ¿Para qué sirven los arquetipos de usuarios? Recuperado de <https://www.ida.cl/blog/estrategia-digital/arquetipos-usuarios/>