"**No hay mejor manera de aprender lo que los clientes quieren (y comprarán)** que este libro extraordinario. Si quieres que tu nuevo producto o tu nueva empresa tenga éxito, empieza por aquí."

— **John Mullins**
Autor de *The New Business Road Test*

EL MOM TEST

Cómo mantener conversaciones con tus clientes y validar tu idea de negocio cuando todos te mienten.

Escrito por
Rob Fitzpatrick

Traducido por
Verónica Torras

"No hay mejor manera de aprender lo que los clientes quieren (y comprarán) que este libro extraordinario. Si quieres que tu nuevo producto o tu nueva empresa tenga éxito, empieza por aquí."

— **John Mullins**
Autor de *The New Business Road Test*

EL MOM TEST

Cómo mantener conversaciones con tus clientes y validar tu idea de negocio cuando todos te mienten.

Escrito por
Rob Fitzpatrick

Traducido por
Verónica Torras

EL MOM TEST

CÓMO MANTENER CONVERSACIONES CON TUS CLIENTES Y VALIDAR TU IDEA DE NEGOCIO CUANDO TODOS TE MIENTEN.

ROB FITZPATRICK

Traducido por

VERONICA TORRAS

ÍNDICE

Prólogo de la edición en español
Introducción

1. El Mom Test
2. Cómo evitar la información deficiente
3. Haz preguntas importantes
4. Sé informal
5. Compromiso y avance
6. Cómo encontrar personas a las que entrevistar
7. Escoger a tus clientes
8. Dirigir el proceso

Conclusión y hoja de repaso

Notas
Agradecimientos

PRÓLOGO DE LA EDICIÓN EN ESPAÑOL

Cuando Rob se acercó a mí un día y me propuso esta traducción, acepté el reto sin dudarlo ni un segundo. Seis años después de su lanzamiento, el *Mom Test* en su versión inglesa ha demostrado de sobra su valor para emprendedores, vendedores o cualquier persona que pretenda validar tanto una idea de negocio como un producto.

Este libro sobre cómo realizar mejores entrevistas con los clientes obtuvo unos humildes 535 dólares americanos en su primer mes de lanzamiento. Desde entonces no ha parado de tener un crecimiento ininterrumpido. Se enseña en universidades como Harvard, MIT y UCL; se recomienda en aceleradoras de *startups* de alto prestigio como YC y Seedcamp; y se usa en compañías como SkyScanner y Shopify. Recientemente alcanzó el número 1 en Amazon en dos de sus categorías y ha sido traducido por lectores entusiastas a diez idiomas.

Parte de mi experiencia profesional ha consistido (y aún consiste en ocasiones) en formar a emprendedores para ayudarles a avanzar de una idea a un negocio. Así que empecé a impartir el *Mom Test* en todos mis cursos desde el mismo momento en que Rob me habló de él, incluso antes de que se publicara. Desde entonces, no he dejado de transmitirlo a emprendedores. Incluso con los años podría decir que se ha consolidado como uno de los tres grandes pilares de todas mis formaciones, junto con el *Business Model Canvas* de Alex Osterwalder, y el método *Lean Startup* de Eric Ries. Así es. Para mí no hay duda alguna de que tanto Rob como el *Mom Test* están entre los grandes.

Habiendo aplicado el *Mom Test* yo misma, y habiendo visto a tantísimos emprendedores hacerlo, a día de hoy no puedo tener una mejor recomendación para todo aquel que decide emprender. Espero que este libro te sea tan útil como lo ha sido para mí.

Verónica Torras

INTRODUCCIÓN

Tratar de aprender de las conversaciones con clientes es como excavar en un yacimiento arqueológico frágil. La verdad está ahí escondida, pero es delicada. Mientras cada golpe con el pico y la escarpa te acercan más a la verdad, corres el riesgo de hacerla añicos. Por eso, es importante escoger la herramienta adecuada.

A lo largo de mi carrera profesional, he visto a muchos equipos utilizar auténticas cargas de dinamita en la excavación. Están, de una u otra forma, forzando a la gente a que digan algo positivo de su idea lanzando preguntas del tipo: «¿Qué piensas de mi idea? ¿Crees que es buena?».

En el otro extremo, vemos a emprendedores que utilizan un cepillo de dientes para desenterrar una ciudad, evitando excavar en profundidad, de manera que es probable que esa vía tampoco les lleve a desenterrar la verdad.

Nuestro objetivo es encontrar información contrastada antes de lanzar nuestra idea al mercado y construir un negocio exitoso en torno a ella. Necesitamos excavar bien para entrar en profundidad en los detalles. Sin embargo, con cada pregunta que formulamos influimos en la persona con la que estamos hablando, lo que nos puede llevar a realizar este ejercicio de forma incorrecta. Y lamentablemente sucede en más ocasiones de las que nos podemos imaginar.

Hallar la verdad es nuestro objetivo final, y las preguntas que formulamos son nuestra herramienta más potente para llegar a ella. Es un trabajo delicado pero clave a la vez. Vale mucho la pena aprender a hacerlo bien porque hay mucho en juego. Y si lo hacemos bien tendremos nuestra recompensa.

¿ESTE LIBRO ES PARA TI?

Si has llegado a este libro, es posible que hayas leído sobre *Customer Development* (Desarrollo de Cliente) o sobre el método *Lean Startup* , y puede que no estés muy seguro de cómo abordar tu primera conversación con un cliente.

Tal vez seas una persona de algún sector tradicional o con un perfil de ventas y tu objetivo es ser más rápido y eficaz dentro de un equipo pequeño en una empresa que está empezando y que todavía no tiene muy claro su modelo de negocio.

Puede que seas mentor o inversor en *startups* y quieras ayudar a emprendedores a tener conversaciones mucho más valiosas con sus clientes.

Puede que le estés dando vueltas a una idea de negocio y, como no te la quitas de la cabeza, quieres averiguar si tiene sentido antes de abandonarlo todo y lanzarte a por ella.

O quizás estás en búsqueda activa de financiación para tu idea o proyecto y los inversores con los que hablas te piden evidencias claras de que vas a resolver un problema real.

O la verdad es que todo esto de hablar con clientes no ha sido nunca tu fuerte, te parece una tarea incómoda y desearías que existiera una manera más fácil de hacerlo .

Quizás siempre has querido montar tu propia empresa y quieres empezar a experimentar un progreso real a partir de hoy.

Si es así, entonces, este libro es para ti.

HABLAR CON TUS PRIMEROS CLIENTES ES DURO

Sabemos que *debemos* empezar a hablar con clientes lo antes posible. Muchos de nosotros incluso ya *hablamos* con ellos. Pero terminamos construyendo cosas que nadie compra. Y… ¿no es eso exactamente lo que queremos evitar?

Lo cierto es que casi todos lo estamos haciendo mal. Yo mismo he cometido errores y he visto como cientos de emprendedores los cometen una y otra vez. La realidad es que, a pesar de la explosión reciente de información y conocimientos para emprender un negocio, las *startups* siguen fracasando a menudo por no saber averiguar las necesidades de los clientes. Sin ir más lejos, es lo que pasó con mi primera empresa Habit.

En Habit creamos una tecnología para hacer publicidad. Habíamos pasado tres años trabajando largas horas hasta dejarnos la piel en ello y empezaba a estar desesperado. Casi no nos quedaba dinero y no parecía que fuéramos a recibir

más. Nos mudamos todo el equipo de Estados Unidos al Reino Unido para estar más cerca de nuestro mercado y, para colmo, deportaron a uno de nuestros socios y tuvo que volver a Estados Unidos. Aun así sobrevivimos a todos esos cambios y contratiempos. Hablé con clientes durante meses. Después de innumerables días de trabajo lento y tedioso, y un equipo agotado, me di cuenta de que lo estaba haciendo mal. Todo aquel esfuerzo no había valido la pena. No había conseguido nada.

El consejo de que «debes hablar con tus clientes» es bueno pero en última instancia es muy poco útil. Es como si el niño popular de la clase le dice al niño raro: «Oye, solo tienes que ser más simpático con la gente». Al fin y al cabo, el niño raro aún tiene que aprender a «ser simpático». No le basta con querer serlo, y tampoco le soluciona nada que alguien le diga que tiene que serlo.

La realidad es que este tipo de conversaciones llevan su tiempo. Es muy fácil meter la pata y cometer errores nefastos para tu negocio. Una mala conversación con un cliente te puede llevar, en el peor de los casos, a convencerte de que vas por el buen camino cuando no es así (falso positivo). Los falsos positivos te llevan a invertir todo lo que tienes en tu idea (tu dinero, tu tiempo, tu equipo…).

Este libro es una guía práctica para «tener buenas conversaciones». El enfoque y las herramientas que vas a encontrar en él se engloban en diversos ámbitos de conocimiento de autores y comunidades relevantes como *Customer Development* , *Design Thinking* , *Lean Startup* , *User Experience* , técnicas de venta tradicionales y mucho más.

Este libro se basa, además, en mi trabajo con muchos emprendedores y en mi propia experiencia como emprendedor (tanto las veces que he fallado como las que he tenido éxito), y cuenta con el apoyo de muchos compañeros del sector y mentores.

Aborda las conversaciones con clientes de una manera informal, tratando de evitar esas situaciones incómodas en las que la formalidad es un impedimento para que el cliente exprese con libertad lo que piensa, y nos ayuda a asumir nuestra parte de responsabilidad en la tarea, no siempre fácil, de hacer buenas preguntas .

¿POR QUÉ UN LIBRO MÁS SOBRE CÓMO HABLAR A LOS CLIENTES?

¿De verdad tu estantería necesita otro libro de negocios? ¿Y, concretamente, uno escrito por mí?

Pues sí.

Aquí tienes el por qué:

En primer lugar, mi perfil es más técnico que de ventas. Soy introvertido y se me suelen dar mal las reuniones. Todos los libros que he leído sobre ventas y cómo hablar con clientes están escritos por y para gente de ventas. Y siempre he tenido la sensación de que estos libros daban por sentado una serie de reglas claves en la comunicación que yo desconocía.

Aprendí desde cero. A menudo escuché la típica frase que te dice un cliente al acabar una reunión: «No es necesario que me llames, ya te contactaré yo». Lo cierto es que cuando me decían eso, les creía, aunque después nunca me contactaban. Con mucha ayuda de mentores y asesores, me di cuenta de cuáles eran mis errores y empecé a aprender y a cerrar acuerdos con empresas como Sony o MTV. Pero en seguida supe que había un enorme abismo entre la teoría y la práctica.

En segundo lugar, antes de aprender a hacer algo bien, es importante entender qué estamos haciendo mal para poder corregirlo. Gracias a mi propia experiencia y a la de muchos emprendedores con los que he estado en contacto durante años, he elaborado una lista bastante completa de los errores que solemos cometer para ayudarte a identificarlos más rápidamente. A lo largo del libro trataré de mostrarte dónde estás cometiendo errores y confundiendo información que puede ser relevante para el éxito de tu negocio .

Por último, este es un manual práctico, no teórico. A lo largo del libro descubrirás cómo encontrar a gente para hablar de tu idea o negocio, cómo organizar las reuniones, cómo recoger notas mientras sigues concentrado en la conversación sin que la otra persona se sienta incómoda y cómo formular las preguntas adecuadas. Encontrarás todo lo que necesitas para empezar a hablar con tus clientes y obtener información valiosa de ellos.

No puedo enseñarte a conseguir que tu negocio sea un gran éxito, pero *puedo* darte herramientas para lograr conversaciones valiosas con tus clientes, distinguir la información útil del ruido, y averiguar lo que realmente necesitan tus clientes.

Lo peor que le puede pasar a tu empresa es que a nadie le importe lo que estás haciendo. Con el uso de las herramientas que te propongo en este libro, nos aseguraremos de que esto no suceda y seas capaz de crear una empresa con valor para tus clientes.

NOTA SOBRE EL ALCANCE Y LA TERMINOLOGÍA DE ESTE LIBRO

Este libro no es un resumen, descripción o reinterpretación del proceso *Customer Development* (o Desarrollo de cliente), un concepto muchísimo más amplio y muy bien desarrollado por Steve Blank en sus libros *4 Steps to the Epiphany* y *The Startup Owner's Manual* , este último traducido al español bajo el título de *El manual del Emprendedor* .

Este libro aborda en concreto cómo conversar con tus clientes y extraer de ellos información valiosa para tu negocio. Hablar con tus clientes es uno de los temas clave del método *Customer Development* , pero no debe confundirse con el proceso en su totalidad. Para clarificar conceptos, lo que yo abordo en este libro es la conversación con el cliente, mientras que el método en sí es mucho más amplio. Si no lo conoces, te recomiendo que le eches un vistazo.

¡Una cosa más! En la mayor parte del libro se presupone que estás de acuerdo en que hablar con los clientes es clave para lanzar tu idea, empezar tu negocio o encontrar tu modelo de negocio cuando ya estás en marcha. Este libro no trata de convencerte de que hablar con clientes es buena idea. Parte de la asunción de que ya estás convencido de ello, así que te explica más bien el *cómo* y no el *porqué* .

Así que… ¡empecemos!

CAPÍTULO 1

EL MOM TEST

La gente dice que no debemos preguntarle a nuestra madre si una idea de negocio es buena o no, pues una madre siempre nos va a decir lo que queremos escuchar. No nos dirá algo que nos pueda hacer daño o nos desilusione.

Puede que sea cierto. Sin embargo, la cuestión no es a quién preguntarle, sino cómo preguntarlo. No deberíamos preguntarle a *nadie* si nuestra idea es buena o no, al menos no con esas palabras. Es probable que tu madre te *mienta* (solo porque cree que todo lo que haces es genial, porque te quiere), pero suele ser una mala pregunta que invita a *mentirte,* al menos en parte.

No es responsabilidad de nadie decirnos si nuestra idea es buena o mala, o revelarnos la verdad que buscamos. Es nuestra responsabilidad y nuestro deber encontrarla. Y podemos hacerlo por medio de buenas preguntas.

En este libro te presento lo que yo llamo el *Mom Test* (test de mamá). Se trata de un conjunto de reglas sencillas que te van a ayudar a elaborar preguntas correctas para evitar mentiras (falsos positivos) acerca de tu idea. Este test es tan efectivo que ni siquiera tu madre podrá mentirte .

Antes de entrar en detalle, veamos un par de ejemplos de conversaciones con *mamá* para comprobar qué podemos aprender sobre nuestra idea de negocio de *libros de cocina digitales para el iPad* .

SUSPENDER EL MOM TEST

Hijo(a): —Mamá, mamá, tengo una idea para crear un negocio. ¿Te la explico?

«Estoy a punto de exponerte mi idea (y mi ego), por favor, no hieras mis sentimientos».

Mamá: —Claro hijo, ¿de qué se trata?

«Eres mi único hijo y estoy lista para mentir y protegerte».

Hijo(a): —A ti te gusta el iPad, ¿verdad? Lo usas mucho.

Mamá: —Sí.

«Me estás presionando para que te dé una respuesta afirmativa, ¿cómo te voy a decir que no?»

Hijo(a): —¡Genial! Entonces, ¿comprarías una aplicación que fuera como un recetario de cocina para tu iPad?

«Te pregunto algo hipotético de manera muy optimista para que sepas lo que quiero que me contestes» .

Mamá: —Mmm.

«Ni que necesitara otro libro de recetas de cocina a mi edad».

Hijo(a): —Sólo te costaría 25 euros. Es más barato que esos libros de tapa dura que tienes en la estantería.

«Paso por alto esa señal de duda y te explico más cosas de mi idea antes de darte la oportunidad de seguir hablando».

Mamá: —Bueno…. «¿Las aplicaciones no cuestan menos de 1 euro?»

Hijo(a): —Y además puedes compartir recetas con tus amigas. Y también tendrías la aplicación en tu móvil y podrías hacer la lista de la compra. Y tendrías vídeos de ese cocinero famoso que tanto te gusta ver en la tele.

«Por favor, dime que sí. No te voy a dejar hasta me des un sí por respuesta».

Mamá: —Oh, pues sí hijo, suena muy bien. Y tienes razón, 25 euros puede ser un buen precio. ¿Tendrá imágenes de las recetas?

«Acabo de racionalizar el precio sin tener en cuenta una situación real de compra, te he lanzado un cumplido que no me compromete a nada, y te he preguntado por una funcionalidad para demostrarte mi interés y aparentar que me entusiasma la idea» .

Hijo(a): —Claro que sí. Gracias, mamá. ¡Eres la mejor!

«He interpretado erróneamente toda la conversación y he tomado las respuestas de mi madre como una validación de mi idea».

Mamá: —¿Quieres quedarte a comer lasaña?

«Me preocupa que no comas bien, hijo, porque pronto no vas a poder pagarte ni la comida. Anda, quédate a comer...»

Nuestro emprendedor equivocado tiene unas cuantas conversaciones como esta y cada vez está más convencido de que su idea será un éxito. Decide dejar su trabajo e invertir todos sus ahorros en la aplicación. Y cuando la lanza, se pregunta por qué nadie la compra (ni siquiera su madre) sobre todo después de haber sido *tan riguroso y metódico* a la hora de preguntar a *tanta* gente antes de lanzarse.

La realidad es que preguntar *mal* es peor que no preguntar. Cuando no sabes nada, vas con cuidado porque sabes que no tienes pistas. Sin embargo, cuando recopilas una cantidad considerable de falsos positivos es fatal, porque tu *seguridad* aumenta. Es como convencer a un borracho de que está sobrio. Por mucho que lo queramos convencer, no lo estará.

Vamos a arreglar la conversación. Veamos cómo incluso mamá puede ayudarnos a averiguar si nuestra idea puede ser un negocio de éxito o no.

APROBAR EL MOM TEST

Hijo(a): —Hola mamá, ¿cómo te va el nuevo iPad ?

Mamá: —¡Me encanta! Lo uso a diario.

Hijo(a): —Ajá, y ¿para qué sueles usarlo?

«Ups, acabo de hacerle una pregunta muy genérica, así que la respuesta probablemente no me sirva de mucho».

Mamá: —Pues ya sabes, para leer las noticias, jugar al sudoku, ponerme al día con mis amigas. Lo habitual.

Hijo(a): —Ya… y ¿qué has hecho la última vez que lo has usado?

«Hablo específicamente de una situación real del pasado para recibir información más concreta».

Mamá: —Pues ¿sabes que tu padre y yo estamos planeando hacer un viaje? Estaba mirando opciones de alojamiento.

Usa el iPad para algo que no había mencionado antes entre sus acciones «habituales».

Hijo(a): —¿Usas una aplicación para eso?

Es una pregunta algo tendenciosa, pero a veces es necesario apuntar a una respuesta tendenciosa para acercarnos al tema que queremos abordar.

Mamá: —No, he usado Google. No sabía que había una aplicación para eso. ¿Cómo se llama ?

La gente joven usa la App store como motor de búsqueda, mientras que mamá espera tu recomendación. Trabajar un canal de marketing fuera de la App store va a ser crucial, porque ella nunca buscaría ahí.

Hijo(a): —Mamá, ¿cómo has encontrado las otras aplicaciones que tienes en el iPad?

Profundiza en aquellas respuestas que creas interesantes aunque sean inesperadas, para averiguar el comportamiento y la motivación detrits de ellas.

Mamá: —El periódico de los domingos tiene una sección donde anuncian la aplicación de la semana.

No logras recordar cuándo fue la última vez que abriste un periódico (O_O) pero parece que un canal totalmente tradicional podría ser una

opción para llegar a usuarios como tu madre.

Hijo(a): —Tiene sentido. Ah, por cierto, he visto que tienes un par de libros de cocina nuevos en la estantería, ¿de dónde han salido?

A menudo, una misma idea de negocio presenta varios puntos de alto riesgo. Aquí estamos abordando dos de ellos: el canal del iPad y el contenido del libro de cocina.

Mamá: —Son una de esas cosas que acaban regalándote en Navidades. Creo que María me regaló ese de ahí. Ni lo he abierto.
«¡Ni que necesitara otra receta de lasaña a mi edad! »

¡Ajá! Esta respuesta es ORO por 3 razones:
1. La gente mayor no necesita más recetas de cocina genéricas.
2. El mercado del regalo (de recetas de cocina) podría ser interesante.
3. La gente joven debe ser un mejor segmento de clientes ya que aún no saben las recetas básicas.

Hijo(a): —¿Cuál es el último libro de cocina que te compraste?

Ataca respuestas genéricas como «No compro libros de cocina» pidiendo ejemplos específicos.

Mamá: —Ahora que lo mencionas, compré un libro de cocina vegetariana hace unos 3 meses. Tu padre quería comer más sano y pensé que no me vendrían mal nuevas ideas.

Más información de oro: personas con experiencia podrían beneficiarse de libros de cocina más especializada.

La conversación continúa. Planteas temas como si alguna vez ha buscado recetas en el iPad o vídeos para cocinar en Youtube. Le agradeces la lasaña, acaricias al perro y vuelves a casa.

Has aprendido que construir una aplicación y esperar a que la gente la encuentre en la App Store no parece un buen plan. Pero ahora tienes cierto conocimiento sobre tu segmento de clientes y algunas pistas prometedoras para seguir indagando. Ha sido una conversación útil .

UNA CONVERSACIÓN ÚTIL

¿Cómo sabemos si una conversación ha sido útil o no? Sabemos si una conversación ha sido útil porque obtenemos información concreta de la vida de nuestros clientes y de cómo ven el mundo. Esta información que vamos descubriendo nos ayuda a mejorar nuestro negocio.

Nuestra idea original se parecía a esta: a la gente mayor le gustan los libros de cocina y los iPads. De modo que crearemos un libro de cocina para el iPad. Sin embargo esta premisa es muy genérica. Existen miles de posibles variaciones.

Con una idea tan vaga no podemos responder cuestiones difíciles como qué tipo de recetas debemos incluir o cómo la gente mayor va a dar con nuestro libro de recetas en el iPad. Hasta que no entramos en detalle, cualquier idea parece buena.

Sin embargo, si hacemos las preguntas adecuadas, con solo una conversación como esta (la versión corregida) podemos tener una visión muchísimo más fiel de la realidad. Ahora sabemos que hay por lo menos dos segmentos específicos a los que podríamos dirigirnos, cada uno de los cuales necesitaría un producto ligeramente diferente. Y también hemos identificado algunos de los principales riesgos a abordar antes de comprometernos demasiado con la idea:

1. Podríamos ofrecer recetas especializadas (dietas, recetas de otras culturas, etc…) que incluso la gente más experimentada va a querer aprender. Nuestra mayor incógnita sería cómo llegar a ellos si no tienen la costumbre de buscar aplicaciones. Pero hemos averiguado que podríamos utilizar periódicos y revistas impresas como canal para hacerlo.
2. También podríamos hacer recetas genéricas para los más jóvenes que todavía no han aprendido a cocinar muchos de los platos que la gente mayor ya conoce. Sería más fácil llegar a ellos a través de la App Store. No hemos hablado con ningún cliente potencial de este segmento, por lo que en este punto nos surgen muchas preguntas. Una de ellas sería si este segmento de gente más joven que no está acostumbrada a comprar libros de cocina, pagaría por nuestra aplicación.

La primera conversación nos hizo creer que nuestra primera idea de negocio

sería todo un éxito. La segunda conversación nos dio información mucho más real y útil. ¿Por qué? ¿Qué diferencia hay entre las dos conversaciones?

En la segunda conversación, mamá no pudo mentirnos porque nunca hablamos de nuestra idea.

Suena un poco raro, ¿verdad? Descubrimos si a la gente le interesa lo que estamos preguntando pero sin mencionarlo directamente. En cambio, lo que hacemos es hablar de ellos y de sus vidas (no de nuestra idea y de nosotros).

Es muy importante hacerlo sutilmente. Es cierto que en algún momento necesitamos mencionar nuestra idea de negocio. Sin embargo, el gran error suele ser hacerlo demasiado pronto.

Con algo tan sencillo como evitar mencionar nuestra idea al inicio de la conversación, empezaremos a formular mejores preguntas de manera natural. Este truco es el más fácil de implementar (y también el más importante) para mejorar nuestras conversaciones con clientes.

A continuación, te muestro un conjunto de 3 reglas muy simples para ayudarte a tener mejores conversaciones con tus clientes. Es lo que he llamado el *Mom Test* .

Mom Test

Durante la conversación con tus clientes, aplica las siguientes reglas:

1. Habla acerca de sus vidas y de ellos en lugar de hablar de tu idea y de ti
2. Pregunta por datos del pasado en lugar de hacer preguntas genéricas o preguntar por opiniones o hipótesis acerca del futuro
3. Habla menos y escucha más

Yo lo llamo el *Mom Test* porque este conjunto de reglas te ayudan a hacer preguntas tan buenas que ni tu madre podrá sabotearlas. Cuando las aplicas correctamente, puedes tener conversaciones sin que nadie sepa de qué trata tu idea, y ni siquiera sabrán que preguntas por ella.

Hay algunas otras herramientas y trucos importantes que presentaremos en el resto del libro. Pero primero, vamos a poner el *Mom Test* en práctica.

Regla de oro: las conversaciones con los clientes son malas por defecto. Tu

trabajo, como emprendedor, es arreglarlas.

BUENAS Y MALAS PREGUNTAS

Hagamos un ejercicio. Las siguientes preguntas, ¿son buenas o malas? ¿Pasan el *Mom Test* o no? Si fallan, ¿por qué? Y ¿cómo podríamos mejorarlas? Analiza la siguiente lista y luego veremos las conclusiones.

«¿Crees que es una buena idea?»
«¿Comprarías un producto que hiciera X?»
«¿Cuánto pagarías por X?»
«¿Qué haría tu producto perfecto?»
«¿Por qué te preocupa?»
«¿Qué implicaciones tiene para ti?»
«Háblame de la última vez que te pasó X»
«Háblame de los pasos que haces para conseguir X»
«¿Qué más has probado?»
«¿Pagarías X por un producto que hiciera Y?»
«¿Cómo estás gestionando tu problema ahora?»
«¿De dónde sale el dinero?»
«¿Con quién más podría hablar?»
«¿Hay algo más que debería haber preguntado?»

«¿Crees que es una buena idea? »

¡Es una pregunta terrible! La cuestión es que solo el mercado puede responderte si tu idea de negocio es buena o no. Todo lo demás son opiniones. A menos que estés hablando con un experto del sector (e incluso a veces en ese caso también), estás recopilando una cantidad ingente de ruido que te puede llevar a formular falsas hipótesis acerca del mercado (falsos positivos).

Vamos a solucionarlo. Digamos que estamos creando una aplicación para ayudar a empresas de la construcción a gestionar sus proveedores. Puedes pedirles que te muestren cómo lo hacen actualmente. Hablar de las partes del proceso que odian y aquellas con las que están contentos. Preguntar qué otras herramientas y procesos probaron antes. ¿Están buscando de forma activa un substituto a la solución que ya usan? Si es así, ¿cuál es la ventaja? De lo

contrario, ¿por qué no? ¿ Dónde están perdiendo dinero con sus herramientas actuales? ¿Hay un presupuesto para mejoras? Ahora, recopila toda esa información y decide si tu idea inicial sigue siendo buena.

Regla de oro: las opiniones no valen nada.

«**¿Comprarías un producto que hiciera X?** »

Mala pregunta. Las preguntas que conllevan una opinión (utilizando verbos condicionales) son preguntas erróneas. Estás pidiendo opinión a personas que probablemente quieran contentarte en el momento para *quedar bien* y, por lo tanto, es posible que sean demasiado optimistas. Si haces este tipo de preguntas es probable que te contesten lo que quieres escuchar para *contentarte* . La respuesta a una pregunta como esta suele ser «sí», lo que la hace inútil.

Vamos a solucionarlo. Pregunta cómo están resolviendo X actualmente, cuánto les cuesta hacerlo y cuánto tiempo les toma. Pídeles que te hablen de la última vez que les sucedió X. Si no han resuelto el problema, pregunta las razones. ¿Han intentado buscar otras soluciones? ¿Sí? ¿No? ¿Las han encontrado? ¿O ni siquiera se han molestado en buscar en Google?

Regla de oro: todo lo que involucre un condicional o un futuro hipotético tiene muchas probabilidades de ser demasiado optimista y, por lo tanto, una mentira.

«**¿Cuánto pagarías por X?** »

Mala pregunta. Es exactamente igual de mala que la anterior, excepto que la probabilidad de que te engañen es mucho mayor. Es muy posible que la persona mencione una cifra de manera que parezca una información rigurosa y veraz cuando no lo es. Es, de nuevo, una opinión.

Cómo solucionarlo: al igual que en los casos anteriores, arréglalo preguntando sobre sus vidas y cómo es el problema para ellos en la actualidad. ¿Cuánto les cuesta? ¿Cuánto pagan actualmente para resolverlo? ¿De cuánto presupuesto disponen? Verás que con este tipo de preguntas vas a obtener respuestas útiles con mucha información relevante para tu negocio.

Regla de oro: l a gente te mentirá si piensa que eso es lo que quieres escuchar.

«**¿Qué haría tu producto perfecto?** »

Esta pregunta no está del todo mal, pero solo si a continuación haces buenas preguntas. Si no, es otra mala pregunta. Por sí sola no te lleva a ningún sitio. Sin embargo, una pregunta como esta puede situar la conversación en un punto interesante.

Veamos cómo. El valor de esta pregunta radica en entender las razones y las motivaciones que hay detrás del *producto perfecto* . Recopilar una lista de funcionalidades o características que debe tener tu solución no valdrá de mucho, pero sí las motivaciones que hay detrás de esas funcionalidades. Preguntas como «¿Por qué necesitas esa funcionalidad?» , o «¿Qué problema necesitas solucionar?» te pueden proporcionar información que podría ser crítica para tu negocio.

Regla de oro: la gente sabe cuáles son sus problemas pero no suele saber cómo resolverlos .

«**¿Por qué te preocupa?** »

Esta es una buena pregunta. Personalmente me encantan las de este tipo. Son geniales para pasar del problema *percibido* al problema *real* .

Por ejemplo, en una ocasión conocí a unos emprendedores que estaban considerando una idea para los departamentos de finanzas. Algunos empresarios se quejaban de que se escribían innumerables emails con ese departamento. La gente de finanzas, por otro lado, pedía mejores herramientas de mensajería para ahorrar tiempo en la gestión de la comunicación con sus clientes. En este caso la respuesta a la pregunta «¿Por qué te preocupa?» era «así podemos estar seguros que todos estamos trabajando en la última versión del documento» .

¡Ajá! La solución acabó siendo no tanto una herramienta de mensajería sino una herramienta más parecida a Dropbox que permitía compartir y sincronizar documentos.

La pregunta «¿Por qué te preocupa?» suele desvelar las razones. Nos da los *porqués* .

Regla de oro: hasta que no entiendas las metas y motivaciones de tus clientes, estarás disparando a ciegas.

«**¿Qué implicaciones tiene para ti?** »

Buena pregunta. Te ayuda a distinguir entre problemas del tipo «voy a pagar para resolver el problema» y del tipo «el problema es incómodo pero puedo vivir con él (por lo tanto no está tan claro si pagaría por resolverlo)» . Algunos problemas tienen implicaciones importantes y costosas. Otros existen pero no importan tanto. Te corresponde a ti encontrar cuáles son los problemas que tus clientes están deseando solucionar. Esta pregunta te puede dar también alguna idea del precio que están dispuestos a pagar.

En una ocasión hablé con alguien que describía el problema que estábamos solucionando con mucha intensidad y palabras como «DESASTRE» acompañadas de gritos y gesticulaciones con los brazos. Sin embargo, cuando le pregunté por las implicaciones que tenía para él, me contestó: «Terminamos llamando a unos cuantos estudiantes en prácticas para que se encargaran del problema, y la verdad es que está funcionando bastante bien» .

Regla de oro: agunos problemas, en realidad, no importan o no necesitan solución.

«**Háblame de la última vez que te pasó X** »

Buena pregunta. Siempre que puedas, insiste en que te muestren cómo actuaron, qué pasos siguieron, o qué decisiones tomaron. Este tipo de información es mucho mejor que las opiniones, porque es información de situaciones reales. Así que indaga las acciones y decisiones de la persona, y no las opiniones.

Si vas a abrir una hamburguesería no tendrá mucho sentido hacer una encuesta a tus clientes acerca de si prefieren una hamburguesa con queso o sin queso. Solo necesitas observar qué compran. Pero si estás intentando entender *por qué* prefieren una respecto a la otra, entonces debes hablar con ellos y preguntarles.

Si puedes, observa a la gente. No pueden mentirte si, en lugar de preguntar, los ves en acción. Mediante la observación, vas a averiguar qué hacen. Así que acércate a ellos y al lugar de los hechos tanto como puedas. Ver las cosas por ti mismo te va a proporcionar información única y relevante para tu negocio. *Acércate* a *ellos* , háblales y pregúntales por la última vez que se encontraron en

esa situación.

La explicación de cada paso o acción que han tomado va a responder a muchas preguntas de una sola vez. ¿Cómo pasan sus días? ¿Qué herramientas utilizan? ¿Con quién hablan? ¿Cuáles son las limitaciones de su día a día? ¿Cómo encaja tu producto en sus vidas? ¿Con qué otras herramientas, productos, software y tareas puede integrarse tu producto? Puede que te contesten a todas estas preguntas y más con su explicación y tan solo debes prestar atención y escucharles.

Regla de oro: observar a alguien realizar una tarea te va a mostrar dónde está el problema y qué deficiencias presenta la solución existente, no aquellas que la persona cree que tiene.

«**¿Qué más has probado?** »

Buena pregunta. ¿Qué están utilizando ahora? ¿Cuánto les cuesta la solución utilizada? ¿Qué les gusta o disgusta de esa solución? ¿Les vale la pena buscar otra solución? ¿Sería muy traumático para ellos cambiar a una nueva solución?

En una ocasión estaba indagando en una idea de negocio con un cliente potencial que dijo muy entusiasmado: «Uf, siempre me pasa lo mismo. Si hubiera una solución para esto la pagaría encantado» .

Esta es una promesa futura sin ningún tipo de compromiso que la respalde. Así que necesitaba algo más sólido y pregunté: «¿Cuándo fue la última vez que se encontró en esta situación?» . Resultó que hacía poco de eso. Era una buena señal. Con ánimo de profundizar más, le pregunté «¿Puede explicarme paso por paso qué pasó y cómo intentó solucionarlo?» . De repente, me miró sorprendido y extrañado por la pregunta y decidí no seguir por ese camino.

«¿Buscó en Google maneras de solucionarlo?» , le pregunté. Su expresión era como si le hubiera pillado robando en un pasillo del supermercado y contestó «No… La verdad es que no lo pensé. Estoy acostumbrado a vivir con ello, ¿sabe?»

En lo *abstracto* , es algo por lo que definitivamente estaría dispuesto a pagar. Pero cuando vamos a lo *concreto* , ni siquiera se había preocupado de buscar una solución (que, por cierto, existe).

Es muy fácil conseguir que alguien se altere con un problema si le preguntas: «¿No odias cuando se te desatan los cordones de las zapatillas mientras estás cargando un montón de bolsas de la compra?» «¡Totalmente! Es lo peor» . Y

entonces invento unas zapatillas de diseño sofisticado que nunca se pueden desatar sin averiguar si en realidad es algo que tiene importancia para ti o no. Igual tú ya te haces un doble nudo para evitar que se desaten.

Regla de oro: si no han buscado maneras de resolver el problema ya, no van a buscar (o peor aún, comprar) la tuya.

«**¿Pagarías X por un producto que hiciera Y?** »

Mala pregunta. Aunque conteste una cantidad concreta no te va a ser de gran ayuda. Es mala por las mismas razones que las demás: la gente suele ser demasiado optimista sobre lo que *haría* y, además, quiere caerte bien. Estás hablando de tu idea y de tu producto, no de sus vidas.

Vamos a arreglarlo: como hemos dicho, pregunta por sus vidas, por lo que hacen ahora, no por lo que *creen que podrían hacer* en el futuro. En este caso, debes intentar averiguar la percepción que tiene tu cliente sobre el precio de un producto como el tuyo. Por lo tanto, lo que puedes hacer es preguntarle qué pagó en alguna ocasión por algo similar. Podría ser perfectamente el inicio de una conversación acerca, no solo del precio, sino también de las razones por las que pagó. De esta manera es posible extraer información de los criterios que influyeron en la decisión de la compra y en el precio.

Pongamos un ejemplo. Supongamos que quieres lanzar al mercado una mochila con bolsillos seguros a prueba de carteristas. Y quieres saber cuánto pagaría la gente por ella.

En lugar de preguntar: «¿Cuánto pagarías por un mochila con los bolsillos a prueba de carteristas?» , podrías decir: «Veo que usas una mochila para tu día a día, ¿cuánto pagaste por ella?» Ellos te podrían contestar: «Me costó 35 euros» .

Entonces podrías preguntarle: «¿Por qué has elegido esta mochila de 35 euros y no otra?» y entonces averiguarías las razones por las que ha comprado una mochila de ese precio frente a todas las demás. En cambio, otra persona te contestaría «200 euros» , y tú le podrías preguntar: «¿Por qué has pagado 200 euros?» , y averiguarías las razones de esa otra persona, seguramente muy distintas, a la hora de decidir pagar esa cantidad por una mochila.

Toda esta información te puede dar una mejor idea de lo que esas personas han valorado a la hora de tomar su decisión de compra. Con esa información puedes entender mejor cómo valorarían tu propuesta y cuánto pagarían por ella.

Lo ideal es que pongas el precio en función del valor para el cliente, no en

función de tus costes. Esta es una regla típica de la estrategia de precios. No puedes cuantificar el valor percibido sin conocer las razones por las cuales la gente escoge un producto u otro. Necesitas tener esa perspectiva.

En caso de que tu negocio estuviera lo suficientemente avanzado y ya tuvieras un producto, podrías preguntar directamente por el valor económico que tiene tu solución para ellos. Si consigues un depósito o una precompra sabrás que están expresando un interés real por lo que ofreces.

Regla de oro: la gente deja de mentirte cuando les pides que paguen.

«¿Cómo estás gestionando tu problema ahora? »

Buena pregunta. Más allá de conocer las diversas acciones que realiza la persona, esta pregunta ancla tu conversación en torno al precio. Si la persona ya paga una solución, le puedes preguntar cuánto desembolsa. Si está pagando 100 euros al mes por un mero parche, ya sabes en qué nivel de precios se mueve. Si por el contrario contesta que ha pagado 120.000 euros por los servicios de una agencia que le ayuda a mantener una plataforma web que tú puede sustituir con tu producto, no quieres tener una conversación donde los precios ronden los 100 euros ;-)

A veces, ambas situaciones pueden suceder al mismo tiempo y debes decidir qué precio escoger. ¿Quieres sustituir una plataforma con un valor anual de 1.200 euros o una agencia con cuentas de clientes de 120.000 euros anuales?

Regla de oro: es muy difícil que alguien te diga con certeza lo que pagaría por tu solución. Sin embargo, la gente a menudo te muestra lo que les valdría la pena pagar o lo que ya están pagando.

«¿De dónde sale el presupuesto para la solución? »

Buena pregunta. Esto no es algo que haya que preguntarle necesariamente a un consumidor (aunque se podría). Pero en un contexto B2B (*business-to-business*) es una pregunta casi obligada. La respuesta a esta pregunta te facilita información acerca de dónde sale el presupuesto destinado a la compra y quién o quiénes están implicados en la decisión de compra.

A menudo, te encontrarás hablando con alguien que no se encarga de la

decisión de compra. Si es así, todo tu discurso de venta se va a topar con una pared, a no ser que te des cuenta y averigües quién más está implicado en la toma de la decisión. Entonces, podrás identificar cómo llegar a ellos y averiguar qué les preocupa. Este valioso conocimiento es clave para crear tu estrategia de ventas dentro de la empresa.

«**¿Con quién más podría hablar?** »

Buena pregunta. ¡Exacto! Acaba todas las conversaciones con esta pregunta. Conseguir las primeras conversaciones puede ser un reto, pero si estás obteniendo información interesante y tratas de preguntar al final de cada conversación si la persona en cuestión conoce a otra persona con la que podrías hablar, tus oportunidades de tener más conversaciones deberían multiplicarse.

Si alguien opone resistencia a presentarte a otra persona, no pasa nada, déjale. Con esto también sabrás que, o has metido la pata en la conversación (probablemente por ser demasiado formal, insistente o un poco pesado), o no le importa lo suficiente para tomarse la molestia de presentarte a uno de sus contactos. En ese caso, no creas mucho en las cosas buenas que haya podido decir de tu idea, porque quizás no lo piensa realmente.

«**¿Hay algo más que debería haber preguntado?** »

Buena pregunta. Por lo general, al final de la conversación la gente entiende lo que estás tratando de hacer. Y puesto que tú no conoces el problema tanto como ellos, puede que se te haya pasado algo por alto y no lo hayas preguntado.

Haciendo esta pregunta al final, tienes la oportunidad de rescatar posible información importante que se te haya pasado por alto.

Esta pregunta es como una muleta que te ayudará al principio, pero la dejarás de usar de forma natural cuando vayas avanzando en tus conversaciones y conozcas mejor el problema y el sector.

Regla de oro: la gente quiere ayudarte. Dales razones para hacerlo.

APLICAR EL MOM TEST

Te habrás dado cuenta que ninguna de las buenas preguntas hacía referencia a

qué debías construir. Una de las críticas recurrentes acerca de hablar con los clientes es que delegas decisiones importantes sobre el producto y el negocio en ellos. Sin embargo, dado que la gente no siempre sabe lo que quiere, no debes darle ese enfoque. La decisión de qué construir es tu responsabilidad.

Por eso las preguntas que debes hacer van dirigidas a conocer el día a día de tus clientes: sus problemas, sus comportamientos, sus limitaciones, sus motivaciones y sus objetivos. Recoger cuanta más información mejor acerca de sus vidas, de forma cuidadosa y respetuosa, te permitirá construir tu visión y tomar decisiones a la hora de definir la solución. Cuando lo hayas hecho, has de confirmar que es correcto (y perfeccionarlo) con *Compromiso y avance* , como veremos en el Capítulo 5.

Todo se reduce a lo siguiente: a ti no te está permitido decirle a tus clientes cuál es su problema y, a cambio, a ellos no les está permitido decirte cuál y cómo debe ser la solución. Ellos poseen la capacidad de hablar del problema, y tú la capacidad de crear la solución.

Y ahora, antes de pasar a confirmar que estás construyendo la solución adecuada, veamos cómo detectar y mejorar algunas de las formas en que las conversaciones salen mal.

CAPÍTULO 2

CÓMO EVITAR LA INFORMACIÓN DEFICIENTE

Prácticamente todo el mundo que he visto hablar con clientes (incluyéndome a mí) ha captado mala información. Es muy probable que tú también lo estés haciendo. La mala información a menudo nos da falsos negativos (pensar que la idea no vale nada cuando no es verdad) y, aún más peligroso, falsos positivos (convencerte de que estás en lo cierto cuando no lo estás).

Hay tres tipos de mala información:

1. Cumplidos
2. Información genérica, hipotética y futura
3. Ideas

A menudo nosotros mismos somos quienes incitamos a los clientes a que nos den mala información haciendo las preguntas equivocadas. Pero incluso cuando intentas poner en práctica la técnica del *Mom Test* , las conversaciones siguen desviándose por mal camino. Esto puede suceder por varias razones: si te entusiasmas mucho y empiezas a vender la idea; si te has visto forzado a explicar tu idea para justificar la razón de la reunión; o si la conversación se ha estancado en un mundo hipotético y futuro.

Estas situaciones suceden. Lo que debes hacer es detectarlas cuando ocurran y volver a encauzar la conversación con preguntas correctas, rechazando cumplidos, anclando información genérica con preguntas concretas e indagando más acerca de las motivaciones que hay detrás de cada idea.

RECHAZA LOS CUMPLIDOS

La mayoría de tus reuniones acabarán en cumplidos. Los cumplidos sientan bien. Te están indicando que a la persona con la que acabas de hablar le gusta tu idea.

Por desgracia, es muy probable que estén mintiendo, aunque no necesariamente de forma intencionada. Es posible que quieran darte apoyo o proteger tus sentimientos. Pero incluso si realmente les gusta la idea, los cumplidos siguen siendo inútiles.

Por ejemplo, los inversores de capital riesgo (jueces profesionales del futuro) se equivocan más veces de las que aciertan. Si incluso la opinión de un inversor puede ser errónea, ¿qué peso puede tener la opinión de un cliente?

Con excepción de expertos del sector que han construido negocios similares, las opiniones no nos sirven. Quieres hechos y compromisos, no cumplidos.

La mejor manera de escapar a los cumplidos es evitarlos completamente al no mencionar tu idea. Si incluso así los recibes, no hagas caso de ellos y continúa buscando hechos y compromisos.

Antes de ver cómo desviar adecuadamente los cumplidos, veamos lo que sucede si les das valor .

Una mala conversación:

Tú: — (…) Pues eso. Es como X para Y, pero mejor porque Z.

«Hoy he “vendido” mi solución mejor que nunca».

Ellos: —Es genial. ¡Me encanta!

«Ni siquiera es algo relevante para mí...» (Cumplido)

Tú: —Va a cambiar totalmente su manera de trabajar. Hemos previsto un ahorro de costes del 25 %.

«Qué buenos somos».

Ellos: —Suena fantástico. Téngame al corriente.

«No me puedo creer que siga accediendo a estas visitas de emprendedores que vienen a vender sus productos». (Cumplido + «dar largas»)

Tú: —Perfecto. ¡Muchas gracias!

«Soy como Steve Jobs, pero más guapo».

Más tarde…

Tú: (en tu oficina): —La reunión ha ido genial. Han dicho que les encanta. En realidad a todo el mundo con quien hablo le encanta. Creo que por fin hemos encontrado nuestro camino. Algo que la gente necesita.
«¡Es momento de tomar unas cervezas!» .

Seis meses más tarde…

Alguien de tu equipo: —¿Por qué no tenemos ningún cliente? Pensaba que dijiste que a todo el mundo le gustaba la idea.

«¿No era ese tu trabajo?».

Tú: —No lo sé. He hablado con decenas de personas. Se me ha debido escapar algo. No te preocupes, volveré a hablar con algunos de ellos y a la próxima seguro que acertamos.

«¿Por qué no está funcionando? No lo entiendo. Soy un fracasado, estoy perdido».

Ahora vamos a intentarlo de nuevo poniendo especial atención en evitar cumplidos.

Una buena conversación:

Tú: —(…) Pues eso. Es como X para Y, pero mejor porque Z.

«Demonios, me puse en modo “venta” otra vez sin darme cuenta. Vamos a intentar arreglarlo y sacar algo útil».

Ellos: —Es genial. ¡Me encanta!

«Ni siquiera es algo relevante para mi». (Cumplido)

Tú: —Oh, perdone. Me he entusiasmado y me he dejado llevar. La verdad es que su empresa parece muy competitiva. ¿Podría hacerle algunas preguntas para entender mejor su sector? Por ejemplo, ¿cómo están lidiando con estos temas ahora?

«Este cumplido me ha hecho tener dudas sobre su interés. Vamos a ver si puedo averiguar si, en efecto, podría ser un potencial cliente o solo estaba intentando quedar bien y deshacerse de mí».

Ellos: —¿Cómo? Oh, sí, claro. Tenemos ya a un par de personas gestionando este proceso para garantizar que estamos todos sincronizados, y además usamos un Excel y bastantes e-mails para que todo funcione bien. De todas formas, me encanta su idea. Estoy seguro de que irá bien.

«Si quieres hechos, aquí están, pero tu idea no encaja en nuestro caso y no te voy a mostrar ningún interés por comprarla (capta mi falso cumplido al final para acabar con esta conversación)».

Tú: —No he escuchado a nadie solucionarlo así, es interesante. ¿Me podría explicar cómo acaba de encajar todo el proceso?

«Voy a ignorar ese cumplido para centrarme en el hecho de que están gastando mucho dinero en solucionar ese problema. ¡Dos personas a jornada completa! Nunca hubiera pensado que costaría tanto».

Ellos: (Más información fabulosa acerca del flujo de trabajo que siguen)

Tú: —¿Qué dificultades se han encontrado en el camino?

«Esta pregunta es un poco genérica, pero estoy tratando de encontrar algo en lo que anclar la conversación para aprender las ineficiencias del flujo de trabajo que me acaba de explicar. Cuando encuentre una, indagaré haciendo más preguntas concretas sobre ella».

Ellos: (Aún más información acerca del flujo de trabajo y una solución alternativa)

Si estamos al inicio del proceso de aprendizaje, la reunión podría acabar aquí muy satisfactoriamente. Tenemos la información que habíamos venido a buscar.

Si por el contrario estamos en una etapa más avanzada y ya tenemos un producto, podríamos seguir haciendo hincapié y conseguir un compromiso o una venta.

Aunque recuerda: la conversación no debe acabar con lo que quieres oír para que sea una buena conversación. Solo debes extraer información verídica y útil. En este caso tendrías una buena conversación con un firme resultado negativo, pero mucho más útil que antes.

Una buena conversación «negativa »:

Ellos: —Es genial. ¡Me encanta!
(Cumplido)

Tú: —¿Cómo est lidiando con estos temas ahora?

Desvía ese cumplido y ve a por hechos reales .

Ellos: —Oh, en realidad no es un gran problema para nosotros.
Simplemente lo ignoramos.

«Las implicaciones del problema son inexistentes, así que no hay más que hablar, no es necesaria una solución».

Siempre puedes contentarte con una conversación como esta. Pudiste ver más allá del cumplido y encontraste hechos. Si la conversación es amistosa, podrías pedirle que te hablara de su flujo de trabajo igualmente para averiguar si se trata de un problema que puede generalizarse a todo el mercado o solo es de ellos.

¿Has notado que prácticamente todas las conversaciones anteriores contienen un cumplido? En efecto, los cumplidos son constantes y tratan de engañarnos pensando que la conversación «salió bien».

Ignorar cumplidos debería ser fácil, pero no lo es. Siempre anhelamos una validación. Y a menudo nos engañamos registrando todo tipo de elogios como datos fiables en lugar de darnos cuenta de que son mentirijillas carentes de utilidad para nuestro negocio.

A veces, es más fácil detectar los síntomas de un cumplido engañoso que el cumplido en sí mismo.

Síntomas (en la reunión):

- «Ha sido genial, ¡gracias!»
- «Me alegro que le guste»

Síntomas (en la oficina):

- «Esta reunión ha ido realmente bien»
- «Estamos recibiendo mucho *feedback* positivo»
- «Todo el mundo con quien he hablado me dice que le encanta la idea»

Todos estos síntomas son señales de advertencia. Si te escuchas a ti mismo o a tus compañeros diciendo algo así, intenta obtener información más específica. ¿Por qué a esa persona le gusta la idea? ¿Cuánto dinero le ahorraría? ¿Qué más ha probado? Si no lo sabes, entonces tienes un cumplido en lugar de datos útiles y reales.

Regla de oro: los cumplidos son una quimera: una excelente distracción carente de valor.

ANCLA LA INFORMACIÓN

La información mala o sin valor puede presentarse de tres maneras:

- Expresiones genéricas: «Yo normalmente…», «Yo siempre…», «Yo nunca…»
- Promesas de futuro: «Yo haría…», «Yo haré…»
- «Quizás» hipotéticos: «Yo podría...», «Yo debería…»

Cuando alguien comienza a hablar de lo que «siempre», «normalmente» o «nunca» hace o «haría», está dándote información genérica e imprecisa. Haz preguntas que cumplan el *Mom Test* para anclar la conversación en detalles concretos y reales que hayan sucedido en el pasado. Pregunta cuándo sucedió por última vez para que el cliente te hable de una experiencia real y concreta del pasado. Pregunta cómo lo resolvió y qué más intentó.

Lo peor que te pueden decir es: «Sin duda compraría esto». Suena «tan

concreto» que como emprendedor quieres creer que es cierto y que ya tienes el dinero en tu cuenta del banco. Pero la gente es extremadamente optimista sobre lo que harían en el futuro. Siempre son más entusiastas y positivos, y están más dispuestos a pagar algo en un futuro hipotético, de lo que realmente están una vez llega el momento de la verdad.

La primera *startup* en la que trabajé cayó precisamente en esa trampa de «Sin duda compraría esto» y acabó perdiendo alrededor de 10 millones de dólares. El equipo fundador confundió dulces promesas y cumplidos con compromiso real. Creyeron equivocadamente que habían demostrado tener una buena idea.

La peor pregunta que induce a este tipo de mala información es: «¿Alguna vez…(por ejemplo) ...comprarías esto?»). Por supuesto que *tal vez* . Algún día. Eso no significa que lo hagan cuando llegue el momento.

Otras preguntas que inducen al mismo tipo de respuestas son:

- «¿Alguna vez harías X?»
- «¿Normalmente haces X?»
- «¿Crees que harías X?»
- «¿Podrías hacer X?»
- «¿Te verías a ti mismo haciendo X?»

Tampoco es que tengas que evitar estas preguntas al 100 %. No es que sean tóxicas. Es que las respuestas que vas a recibir no te van a servir de nada, son inútiles. El error radica más en la valoración que haces de las respuestas, que en hacer las preguntas. De hecho, a veces estas preguntas pueden ayudarte a pasar a preguntas más concretas .

Transición de una pregunta genérica a una pregunta concreta:

Tú: —¿Alguna vez X?

Es una pregunta que induce a una respuesta genérica.

Ellos: —Oh sí, siempre.

Respuesta genérica que no tiene ningún valor, pero a partir de la cual podemos anclar nuestra conversación para seguir preguntando.

Tú: —¿Cuándo fue la última vez que sucedió?
Utilizamos el Mom Test para preguntar sobre algo concreto del pasado.

Ellos: —Hace dos fines de semana.

¡Genial! Hemos anclado la conversación en una situación concreta que pasó hace dos semanas y ahora estamos listos para preguntar más por lo ocurrido y recibir datos reales en lugar de información hipotética y genérica.

Tú: —¿Me podrías explicar cómo pasó?

Ya hemos vuelto a las buenas preguntas.

Pongamos un ejemplo más tangible. Supongamos que estamos diseñando algún tipo de herramienta de administración que gestiona nuestra bandeja de entrada .

Una buena conversación anclando la información genérica en algo concreto:

Ellos: —Me apasiona ver la bandeja de entrada vacía. Ha cambiado mi vida completamente.

Es un dato genérico.

Tú: —Genial. Yo soy un desastre con mi bandeja de entrada. ¿Cuántos correos tiene su bandeja de entrada ahora mismo?

Vamos a concretar para ver si esta información genérica se aguanta por algún lado.

Ellos: —Creo que unos 10 que me han llegado esta misma mañana.

¡Esta vez es un hecho real y concreto!

Tú: —Vaya, entonces la lleva al día. Yo debo tener como unos 200 ahora mismo. ¿Cuándo fue la última vez que tuvo tantos?

Buscas otra confirmación de que lleva al día sus correos para encontrar ejemplos de cuando no fue así.

Ellos: —Mmm, hará unas 3 semanas. Estaba de viaje y la conexión del hotel no funcionaba. Tardé más de una semana en ponerme al día de nuevo.

¡Bingo !

Tú: —¿Y cómo lo gestionó?

Acabamos de anclar la conversación con éxito. Ahora estamos hablando de lo que pasa cuando lo «habitual» no sucede.

En este caso, hemos cazado una información genérica del tipo: «Mi bandeja de entrada está siempre al día» y hemos añadido información relevante: «Excepto cuando no lo está, y entonces es una pesadilla ponerse al día y recuperar el buen ritmo». Mientras que usando solo preguntas genéricas la gente se describe a sí misma como quieren verse, no como realmente son. Por eso necesitas preguntar a través de información concreta y casos específicos, para sacar a flote este tipo de datos que de otra manera no hubieran salido en la conversación.

Imaginemos ahora que estás creando una aplicación de fidelización que permite a las tiendas ofrecer descuentos a sus clientes más leales. Estás en la cola de una cafetería, esperando tu turno y, de repente, escuchas a alguien delante de ti quejarse:

Una mala conversación (vender la idea y recibir información imprecisa):

Ellos: —¿A qué idiota se le ocurriría que era buena idea hacerte cargar con mil tarjetas de fidelidad?

Tú: —¡Hola! Da la casualidad de que estoy trabajando en una aplicación de móvil para ayudar a los establecimientos a ofrecer descuentos a sus clientes más fieles para no tener que llevar tantas tarjetas encima. ¿Cree que la usarías ?

Esta es una de las peores preguntas que puedes hacer jamás. Has expuesto tu idea (y tu ego) y has utilizado un verbo condicional. Estás a punto de recibir un falso positivo tan grande como una catedral.

Ellos: —¡Vaya! Por fin alguien piensa de forma inteligente. ¡La usaría sin duda!

Una promesa a futuro imprecisa e hipotética, sin ningún valor real para ti.

Al ponernos en modo «vendedor» acabamos de desperdiciar una oportunidad increíble de obtener información útil y aprender algo de esa conversación. En lugar de eso, hemos recibido información imprecisa e inútil. Probemos de nuevo.

Enmendar la conversación:

Ellos: —¿A qué idiota se le ocurriría que era buena idea hacerte cargar con mil tarjetas de fidelidad?”

Tú: —Ya… Es estúpido, ¿verdad? Mi cartera ocupa el doble por culpa de las tarjetas de fidelidad que llevo encima. Oiga, ¿ha probado alguna vez una de esas aplicaciones para el móvil que almacenan este tipo de tarjetas?

Anclaje de la conversación a un hecho del pasado.

Ellos: —¡Ah! ¿Existen?

«Quizás mi rabia está fuera de lugar… »

Tú: —Sí, seguro que ha visto alguno de esos carteles que anuncian la aplicación para la tarjeta de la cafetería de la universidad.

Ellos: —Ah sí, ya me acuerdo. Siempre voy con prisas y no había prestado atención.

Es una información interesante. Nos está indicando su estado mental y las circunstancias en las que se encuentra cuando recibe el anuncio.

Tú: —¿Por qué no se la descarga ahora?

Si alguien te inspira desconfianza, ponlos en situación de tomar una decisión. Si no les importa resolver el problema en ese momento, seguramente tampoco lo harán el día de mañana con tu solución.

Ellos: —Si, ya lo haré la próxima vez.

No es un problema tan grave.

No puedes evitar reírte cuando escuchas este tipo de conversación. «Alguien debería hacer un X». «¿Has buscado un X?» «No, ¿por qué?» «Porque hay decenas de X». «Bueno, en realidad no lo necesito».

En resumen, este tipo de personas son quejicas, no clientes. Se quedan atascados en el bla-bla-bla, imaginando el tipo de personas que serían si pasara esto y lo otro. Pero en realidad son hipótesis y promesas que nunca se cumplen.

Más allá de rebatir la hipocresía, el anclaje de esa información imprecisa puede darnos señales interesantes. Por ejemplo :

Tú: —(…) ¿Ha probado una de esas aplicaciones para el móvil que sustituyen las tarjetas de fidelidad?

Ellos: —Sí, descargué un par de ellas. Resulta que necesitas una aplicación para cada uno de los establecimientos. Y al igual que no quiero mil tarjetas en mi cartera, tampoco quiero un montón de aplicaciones ocupándome espacio en el móvil.

Esta persona ha buscado activamente una solución y podría ser un cliente potencial. Pero tendríamos que ganarnos a muchos establecimientos para tenerle contento. Quizás podríamos empezar con un campus universitario.

O puede que diga:

Ellos: —Lo investigué, pero al final solo te dan un 10 % de descuento. Parece un método más para recopilar mis datos a cambio de muy poco.

Así que estuvo a punto, pero necesita mejores ofertas. Quizás podamos encontrar algún mecanismo para obtener de los comerciantes descuentos más atractivos, como los de Groupon. También nos damos cuenta de que la privacidad es un tema que le preocupa.

O puede que responda:

Ellos: —Pero… ¿ha intentado usar una de esas aplicaciones alguna vez? Son muy lentas. Tardas más en encontrar el maldito botón que en comprar un café .

Así que todo lo que debemos hacer (para este usuario en particular) es mejorar la navegación de la aplicación.

La lista continúa... Hay miles de respuestas que nos pueden ser útiles para nuestro negocio. Incluso el hecho de descubrir que la persona no es un cliente potencial nos ayuda. Para conseguir este tipo de información útil solo tienes que rechazar los cumplidos que te hacen momentáneamente feliz, las generalizaciones y la información imprecisa. En su lugar, busca anclajes en experiencias del pasado y en las acciones en torno a esas experiencias.

PROFUNDIZA EN LAS RAZONES QUE HAY DETRÁS DE LAS IDEAS

Los emprendedores vivimos en el mundo de las ideas y es muy frecuente que tengamos «demasiadas ideas». Y aun así, a la gente le encanta darnos más. En ocasiones, la persona a la que estamos preguntando se pone de nuestro lado y empieza a generar ideas como si el producto fuera suyo. Esto es una buena señal. Están entusiasmados y ven el potencial, por lo que empiezan a enumerar gran cantidad de ideas, posibilidades y funcionalidades.

Escríbelas, pero no tengas prisa en incluirlas en tu lista de tareas. Lanzar una *startup* requiere que te centres en la ejecución de una sola idea que funcione y sea escalable, más que querer implementar enseguida cada una de las buenas ideas que se cruzan en tu camino.

Supongamos que estás en mitad de una conversación y te llega una nueva idea:

Ellos: —¿Podrá sincronizarse con Excel? Creo que esa sería la característica primordial .

¿Qué haces en esta situación? La reacción *errónea* es anotar «sincronizar con Excel» en tu lista de tareas y empezar a implementarlo. Es la vía más rápida para acabar lanzando un montón de funciones *basura* . En su lugar, dedica un momento a profundizar en las motivaciones que hay detrás de esta necesidad.

Tú: —¿Qué es lo que solucionaría la sincronización con Excel en su caso?”

Quizás hay una manera más sencilla de conseguir el mismo objetivo.

Ellos: —Tenemos muchos documentos antiguos que hay que revisar regularmente y es un engorro. Estaría bien que todos estuvieran recogidos en un solo documento, como un Excel, ¿sabe?

«No se preocupe. En realidad, tampoco es imprescindible, pero “estaría bien”».

O podrían decir:

Ellos: —Hemos probado un montón de opciones y siempre es la sincronización lo que nos falla. Aún no hemos encontrado nada para solucionarlo.

Han buscado soluciones activamente y todas ellas carecen de esta funcionalidad clave. Podrías marcar ahí la diferencia.

O:

Ellos: —Tenemos una solución decente, como ha visto. Pero se tarda casi una semana al final del mes en reunir todos los informes. Es una clara ineficiencia y nos hace perder tiempo (y dinero). El trabajo queda bloqueado durante esa semana.

Se han preocupado de buscar una solución «casera», que no les está solucionando el problema del todo, y eso les está costando dinero. Son excelentes candidatos para convertirse en clientes.

En mi primera empresa, Habit, cuando empezamos a vender nuestro producto a empresas corporativas, la MTV nos dijo que necesitaban herramientas e informes para el análisis de sus campañas. Cometí el gran error de escucharles y trabajar en esa funcionalidad. Empecé nuestra siguiente reunión con una *demo* de nuestro nuevo y brillante panel de métricas (totalmente personalizado, por supuesto, para resolver sus necesidades). Se sorprendieron,

les gustó y se quedaron pensando que habíamos dado en la diana. Habíamos creado además muchas opciones de visualización y la *demo* era técnica y estéticamente excelente.

Desafortunadamente, el 90 % de lo que habíamos creado era irrelevante. Pero en ese momento no lo sabíamos todavía.

Entonces empezaron a llamarnos cada viernes para pedirnos que les enviáramos por email un archivo CSV (archivos de datos) con las métricas de la semana, así que añadimos la funcionalidad de exportar el CSV. Más tarde, nos pidieron que les enviáramos un archivo PDF en lugar del CSV, e implementamos la función de exportar un PDF, lo que tomó más tiempo.

No estaba la herida cerrada todavía cuando, semanas más tarde, seguían llamándonos para que les exportáramos y enviáramos el mismo maldito informe semanal. Y cada semana, lo hacíamos sin rechistar mientras les recordábamos que habíamos creado esa genial función para que ellos mismos tuvieran su informe en el momento que quisieran. Pero al siguiente viernes, volvían a llamar.

Resultó que se nos había escapado por completo la verdadera razón por la que estaban entusiasmados con nuestra herramienta analítica. De hecho, habíamos malentendido del todo el origen de su necesidad.

Estábamos ya muy *quemados* por todas las peticiones a las que habíamos respondido sin falta, cuando nos preguntaron si podían añadir su logo y sus colores corporativos a los informes. Entonces decidí hacerles un par de preguntas para saber por qué dichosa razón necesitaban esa funcionalidad si en realidad ni siquiera estaban usando las que habíamos creado con anterioridad. Me sentí como un padre desesperado con su hijo por Navidad: «Pero si ni siquiera has usado los juguetes que recibiste en tu cumpleaños».

Así que terminé preguntándoles «¿Por qué necesitan esa función? ¿Qué les ofrece un informe con el logo corporativo que no pueda ofrecerles un informe sin él?».

Y contestaron: «Bueno, nadie lo lee, pero a nuestros clientes les encanta recibir algo por correo electrónico cada semana y hemos pensado que les gustaría más si ponemos nuestro logo y colores corporativos para hacerlo más elegante, ¿sabe?».

Ahora sabía exactamente lo que estaba pasando. Habían pedido una herramienta de análisis y habíamos llegado a la conclusión de que querían entender mejor sus datos. Pero en realidad solo querían una manera de contentar a sus clientes cada semana. Si lo hubiéramos entendido correctamente, habríamos creado un producto totalmente diferente (¡mucho más sencillo y

menos costoso!).

Por un momento me di cuenta de lo sencillas que hubieran sido nuestras vidas si hubiéramos entendido la necesidad que había detrás de esa petición desde el primer momento en que la solicitaron. En lugar de enfocarnos en la exploración y el análisis exhaustivo de todos los datos de una campaña, podríamos habernos centrado en exportar un número reducido de datos importantes y claves interesantes para el responsable de la marca. Y en lugar de un panel complejo, podríamos haber creado un sencillo sistema que enviara el informe de forma automatizada cada viernes a su cliente. En realidad, no habría sido necesario crear un panel visual. Y en lugar de programar todo ese panel visual de métricas y la manera de incluir el logo en los informes, podíamos haber hecho que un estudiante en prácticas los montara cada semana.

Todo esa pérdida de tiempo y dinero se debió a que no se nos ocurrió formular las preguntas adecuadas el primer día. ¡Cuánto hubiera deseado tener esa información tres meses atrás!

Cuando recibes una petición, es tu deber entender las razones por las que la persona que tienes delante te lo está pidiendo. Lo puedes hacer indagando con más preguntas para llegar a la raíz de esa necesidad. ¿Por qué les preocupa hacerlo de esa manera? ¿Por qué quieren esa funcionalidad? ¿Cómo lo están haciendo en la actualidad sin ella? Profundiza y obtén respuestas.

También debes observar señales emocionales para entender mejor el origen de esa necesidad. Si la otra persona muestra una emoción intensa (enfado o desesperación) seguramente sea muy interesante profundizar en las razones que hay detrás. ¿Por qué esa persona está tan enfadada? ¿Qué origina esa emoción? Observa. ¿Te da apuro preguntar por las emociones de las personas? ¡No te cortes! Encuentra la manera de darles espacio para que te expliquen.

Cuando estés sobre una buena pista, no pases a la siguiente pregunta sin haber profundizado lo suficiente .

En una ocasión, estaba en una cafetería y empecé a escuchar una conversación de un emprendedor entrevistando a alguien en la mesa de al lado. El fundador explicó un problema y la otra persona respondió: «Sí, esa es exactamente la peor parte de mi trabajo». El emprendedor anotó algo en su libreta, y entonces *pasó a la siguiente pregunta* .

¿Cómo? ¿Es la peor parte de su trabajo y no vas a preguntarle ni siquiera por qué? Ese despiste es inaceptable. Ante una información así, tienes que ser hábil, darte cuenta en ese mismo instante, y profundizar todo lo que puedas para sacar el máximo número de detalles posible.

Preguntas que te pueden ayudar a profundizar:

- «¿Por qué dice eso?»
- «¿Me podría dar más detalles?»

Preguntas que te permiten profundizar en las razones que hay detrás de una petición:

- «¿Por qué quiere eso?»
- «¿Qué podría hacer si lo tuviera?»
- «¿Cómo lo hace ahora?»
- «¿Cree que deberíamos retrasar el lanzamiento para añadir esta funcionalidad? ¿O es algo que podemos añadir después?»
- «¿Cómo encajaría esta funcionalidad en su día a día?»

Preguntas para indagar qué emociones hay detrás de una petición:

- «¿Podría contarme más?»
- «Eso parece molestarle bastante, apuesto a que hay una historia detrás».
- «¿Qué es lo que lo hace tan horrible?»
- «¿Por qué no ha sido capaz de solucionarlo hasta ahora?»
- «Parece muy entusiasmado, ¿es tan importante?»
- «¿Por qué le gusta tanto?»
- «Ajá, siga contándome...»

Estas preguntas pueden parecer invasivas, pero lo cierto es que a la gente le encanta hablar de sus vidas y que les escuchen. Indagar en sus emociones implica proporcionarles el espacio para que vuelquen todo lo que piensan.

Regla de oro: las ideas y las peticiones deben ser entendidas, no obedecidas.

EVITA BUSCAR LA APROBACIÓN DE LOS DEMÁS

Como hemos visto, los cumplidos son tan sutiles como peligrosos. Así que si podemos cazarlos al vuelo casi antes de que salgan a escena, muchísimo mejor.

La principal fuente de cumplidos es la búsqueda de aprobación, ya sea de forma intencionada o inadvertida.

Hacerlo intencionadamente es indicativo de que vas a la caza de cumplidos. En otras palabras, no estás buscando en realidad información útil o contradictoria que te ayude a aprender, sino que ya tienes una idea en la cabeza y necesitas que alguien te dé su aprobación para dar *el paso* .

Síntomas para darte cuenta de que vas a la caza de cumplidos

- «Estoy pensando en emprender un negocio… ¿Cree que podría funcionar?»
- «Tengo una idea brutal para una aplicación…(más blablabla…) ¿Le gusta?»

La búsqueda de aprobación es lo que yo llamo «El problema del Pathos». Sucede cuando expones a alguien tus deseos o sueños de manera obvia. Al hacerlo, te vuelves vulnerable.

El problema del Pathos aparece en escena cuando le cuentas a alguien algo que realmente te apasiona (lo cual sucede casi siempre, ya que de lo contrario no preguntarías), y aunque les ofreces la posibilidad de ser honestos e insistes en que te digan lo que realmente piensan, te ocultan esas verdades como puños que suelen hacer daño.

Síntomas del Problema del Pathos

- «Este es el proyecto secreto por el que dejé mi trabajo… ¿Qué le parece?»
- «Puedo soportarlo. Sea honesto conmigo, dígame lo que piensa realmente».

Para lidiar con el problema del Pathos, centra la conversación en la otra persona, no en ti. Y pide información y ejemplos concretos. Piensa que en cuanto la persona con la que hablas detecte que podría herirte, te dirá cumplidos y elogios para evitar la verdad. No hagas caso. Utiliza las reglas que hemos visto en el *Mom Test* para volver a centrar el foco en la persona, en SU vida, problemas, necesidades y objetivos. La gente tiende a no mentir acerca de cosas

específicas que ya han sucedido y tu ego no se verá dañado por lo que te van a contar.

Resumiendo, recuerda que los cumplidos son inútiles y la aprobación de la gente no hace que tu negocio o tu idea sea mejor. Mantén tu idea y tu ego fuera de la conversación hasta que estés listo para pedir compromisos más específicos como una venta.

Regla de oro: si mencionas tu idea, la gente va a intentar proteger tus sentimientos.

DEJA DE VENDER TU IDEA

Si te comportas como un vendedor, estás en el *lado oscuro* , buscando aprobación. En lugar de invitar a que la gente te llene de cumplidos, lo que estás haciendo es rogarles que aprueben tu idea a base de ser insistente y pesado. Es como retener a alguien como rehén hasta que haya dicho que le gusta tu idea. Normalmente, los cumplidos son bien intencionados. En este caso solo tratan de sacarte de su oficina para que los dejes tranquilos.

«No aceptaré un no por respuesta» suele ser una buena cualidad para un emprendedor. Sin embargo, cuando se trata de tener una conversación con un cliente con el objetivo de aprender (no de vender), esta cualidad juega en tu contra.

Síntomas:

- “No, no, creo que no lo ha entendido bien… Se lo vuelvo a explicar mejor…”
- “Sí, ¡pero también hace esto!”
- “No, porque…”

Si te das cuenta de que has entrado en modo vendedor, acéptalo y discúlpate. Sientes pasión por tu idea. Eso es muy bueno. De otra manera nunca hubieras dejado tu anterior trabajo para lanzarte a esta nueva aventura empresarial, ¿cierto? Pero si te ves de repente inmerso en un monólogo entusiasta en el que la otra persona empieza a asentir educadamente mientras repasa mentalmente su lista de la compra es que algo, en esa conversación, está yendo mal. Cuando

empieces a hablar de tu idea, ellos dejarán de hablar sobre sus problemas. Así que corta tu discurso en cuanto te des cuenta y di algo así como:

> Tú: —¡Uy! Perdone, me he dejado llevar hablando y no era mi intención. Me apasiona el tema . ¿Podemos seguir por donde íbamos? Me estaba explicando que…

Si te dicen que realmente quieren escuchar lo que les estabas contando, promételes que les contarás más al terminar la conversación o que les incluirás en una lista para que sean los primeros en ver una *demo* , y que te gustaría saber un poco más acerca de su historia antes de darles más detalles sobre la idea.

Regla de oro: cualquiera te dirá que tu idea es genial si insistes y eres lo suficientemente pesado.

HABLA MENOS

No puedes aprender nada útil a menos que estés dispuesto a cerrar el pico un rato (incluso si tienes algo muy inteligente que decir).

Después de explicar tu idea (ya sea intencionadamente o de forma accidental), comenzarán la siguiente frase con algo así como: «Entonces es similar a X» o «Me gusta pero…». Automáticamente vas a sentir la necesidad de interrumpir su discurso e intentar arreglar la confusión o rebatir lo que te acaban de decir. O quizás te van a mencionar un tema del que tienes un alto dominio, y para el que tienes una respuesta perfecta. Por ej emplo, mencionan lo importante que es la seguridad, y les cortas y empiezas a hablar de que ya has pensado en todo eso.

Pues bien, en cualquiera de los casos, interrumpir es un error.

En cada caso, el cliente iba a darte información privilegiada de su mapa mental y de cómo ve el mundo. Es una pena que pierdas esos conocimientos. Siempre les puedes iluminar con tu idea o darles tu respuesta perfecta a posteriori. Además, puede ser molesto para la gente que les cortes en medio de la conversación para corregirles o añadir información cuando están intentando ayudarte.

Regla de oro: cuanto más hablas tú, menos hablan ellos y, por ende, peor lo estás

haciendo.

CAPÍTULO 3

HAZ PREGUNTAS IMPORTANTES

Cuando conocemos el *Mom Test* y empezamos a utilizarlo, dejamos de hacer preguntas sesgadas pero también podemos caer en el error de hacer preguntas demasiado triviales. Por ejemplo, preguntarle a alguien qué edad tiene no es una pregunta sesgada, pero tampoco nos lleva a averiguar mucho más si lo que estamos buscando son los detalles del problema que queremos solucionar. Tienes que aplicar el *Mom Test* a las preguntas importantes. De lo contrario, lo único que estás haciendo es acelerar un coche atascado en la arena. Por mucho que le des al acelerador, las ruedas no avanzan.

Además de no hacer preguntas triviales, es importante también hacer bien tus deberes antes para averiguar cuáles son las preguntas claves que, probablemente de forma inconsciente, te da miedo preguntar. Puedes identificar que la pregunta que estás formulando es una pregunta importante porque su respuesta podría cambiar o influenciar enormemente el curso de tu negocio y tus decisiones. Si recibes una respuesta inesperada a una pregunta y no afecta a lo que estás haciendo, es que no era muy importante hacerla.

Cada vez que hables con alguien, deberías abordar al menos una de esas preguntas importantes que tiene el potencial de cambiar o destruir la manera en que ves tu negocio en ese momento.

En una de mis empresas había ciertas ambigüedades legales acerca de la propiedad del contenido. En teoría, estábamos haciéndolo correctamente, pero no teníamos ningún precedente relevante. A menudo tenía esa sensación nerviosa de que nos íbamos a encontrar con algún problema a la vuelta de la esquina. Los ejecutivos de un cliente clave estaban entusiasmados y sus creativos encantados. Incluso habíamos conseguido convencer al equipo técnico, poniéndolo de nuestro lado. Pero en todas aquellas primeras conversaciones,

nunca pedí hablar con sus abogados. Por alguna razón, seguía evitando esa cuestión tan importante. Finalmente, el no preguntarlo nos costó cerca de medio millón de dólares.

No existe una fórmula perfecta para hacer frente a este tipo de preguntas. Una vez escuché que si te cuesta afrontar una situación en tu vida, lo mejor es imaginarte que le está pasando a otra persona y pensar qué le dirías. Lo puedes probar.

Una cosa más en relación al precio. Recuerda que es una de las preguntas más importantes y que no debes dejar de hacer. Eres una *startup* , está bien hacer ese tipo de preguntas.

Por ejemplo, pensemos en una ducha que ahorra agua. Si preguntas a la gente si le importa ahorrar agua por temas medioambientales, muchos te van a contestar que sí. Pero si esa ducha cuesta 5.000 euros y no has estudiado si la gente pagaría 5.000 euros por una ducha, entonces tienes un problema. Es necesario averiguar si la gente está dispuesta a pagar ese dinero. Las preguntas relativas a este punto son importantes [1] .

Regla de oro: en cada conversación, deberías experimentar miedo al menos en una de las preguntas que formules.

LAS MALAS NOTICIAS, MEJOR SABERLAS HOY QUE 3 MESES MÁS TARDE

Una de las razones por las que evitamos las preguntas importantes es porque nos produce cierto miedo formularlas. Pueden llevarnos a obtener respuestas que desmontan nuestra idea, o descubrir que ese cliente clave nunca llegará a ser nuestro comprador. Aunque este tipo de noticias sean desafortunadas, podemos aprender muchísimo de ellas, por lo tanto debemos saber apreciarlas. Nos proporcionan un aprendizaje muy sólido y nos acercan a la verdad.

Si solo tienes una oportunidad para preguntar, mejor descubrir las noticias malas en esa conversación, ¿no crees? Imagina que tu cuerda de *puenting* no funciona bien. Si saltas y la cuerda se rompe, las consecuencias son nefastas. Sin embargo si compruebas el estado de la cuerda antes, puede que no te mates al saltar.

Siguiendo esta analogía, si pones todos tus ahorros en abrir una cafetería que luego no funciona, es fatal. Si cuentas con 50 mil y los gastas solo en ver cómo

tu primera idea fracasa, es terrible. Te deja sin recorrido para probar más. Sin embargo, si empiezas con 50 mil y te gastas 5 mil en descubrir que tu primera idea es un callejón sin salida es lo mejor que te puede pasar. Acabas de ahorrar 45 mil que ahora puedes gastar en enmendar tus errores y encontrar un camino alternativo y viable para conseguir tu objetivo, con la ventaja de llevar contigo todo lo que has aprendido.

Del mismo modo, si tienes una fantástica idea para crear un producto y vas a hablar con un par de clientes potenciales a los que descubres que no les importa para nada lo que quieres hacer, es un gran resultado. Te acabas de ahorrar el tiempo y el dinero que te hubiera costado crear e intentar vender el producto, sin obtener resultados.

Pasamos por el proceso inútil de obtener opiniones y buscar cumplidos porque buscamos la aprobación de los demás. Queremos creer que la aprobación de alguien a quien admiramos y respetamos significa que nuestro negocio funcionará. Pero en realidad, la opinión de esa persona no importa, ya que no tiene idea de si el negocio va a funcionar. Solo el *mercado* lo sabe.

Descubrir que lo que creías que era cierto ya no lo es puede ser muy frustrante, pero es un progreso necesario. Te acerca más a la verdad, a un problema real que necesita solución y, por lo tanto, te lleva a un mercado interesante. Lo peor que puedes hacer es ignorar las malas noticias mientras vas buscando pequeñas noticias buenas que celebrar. Necesitas rascar para ver si hay algo detrás, no quedarte en la superficie.

Algunas de las mejores respuestas que puedes obtener son, por ejemplo, «Mmm, no estoy seguro de si esto sirve…» o «No estoy seguro de que eso sea así…» o «Eso es bastante irrelevante…». Todas estas respuestas apuntan a que tu cliente no necesita la solución que tú pensabas que necesitaba o no es realmente un problema que solucionar.

En este contexto, «lo mejor» significa aprender, no vender. Si eres un vendedor que va de puerta en puerta vendiendo utensilios y nadie quiere comprar, es malo, no vas a ganarte la vida con ese trabajo. Sin embargo, si lo que estás haciendo es decidir si vale la pena construir, lanzar y promocionar ese utensilio que tienes en mente, entonces esa respuesta es enormemente buena, porque ahora sabes que nadie lo va a comprar.

El clásico error en respuesta a una mala noticia, es rebatir hasta la saciedad de manera que el cliente acaba aceptando tus argumentos y te suelta algo agradable que te contenta. Sin embargo, a menos que quiera pagarte el producto por adelantado, lo único que consigues es convencerte a ti mismo con falsos

positivos. Tu trabajo no es aceptar cumplidos, sino las malas noticias que te revelan las verdades que estás buscando.

Si aun así, después de responderte con malas noticias, siguen interesados en la conversación, significa que vale la pena hacerles un par de preguntas más para entender la naturaleza de su reacción anterior. ¿El problema no es realmente tan importante como tú creías? ¿Es el ideal de cliente que creías que era?

¿No les interesa algo específico o no les interesa la implementación?

¿Reaccionan de forma escéptica porque ya han escuchado muchas veces lo mismo o solo están cansados ese día y no les apetece escucharte?

Por último, despídete dando las gracias. Seguramente te acaban de ayudar más que el otro tipo que te dijo el día anterior que le encantaba la idea.

Regla de oro: normalmente puedes confiar más en la información tipo «Psee» que en la información tipo «¡Guauu!».

CUIDADO CON CENTRARTE EN LOS DETALLES

Obsesionarse con matices que no tienen mayor importancia es otra forma de descuidar las preguntas que realmente son importantes. A menudo nos dejamos llevar por los detalles sin entender la situación de forma más amplia.

En general, todos pensamos que tenemos *grandes* problemas pero en realidad, en la mayoría de los casos, no nos importan lo suficiente como para solucionarlos. Y si profundizas demasiado rápido, acabarás fijándote en un montón de detalles sin importancia. Aproximarte a un problema muy específico demasiado rápido, antes de comprender la vida de ese cliente, puede llevarte a confusión.

Una conversación pésima:

> Tú: —¡Hola! Gracias por dedicarme su tiempo. Estamos creando aplicaciones para el móvil y la tablet para ayudar a las personas a ponerse en forma y me gustaría que me explicara cómo lo hace.
>
> No es un inicio de conversación terrible, pero hubiera sido mejor no mencionar la idea de buenas a primeras a no ser que fuera estrictamente necesario, ya que el hecho de conocerla les puede influenciar.

Ellos: —Claro.

«Yo nunca hago ejercicio así que acabaremos rápido».

Tú: —¿Cuánto suele ir al gimnasio?
Este tipo de pregunta no te da ninguna información particular, salvo que pueda ser útil para saber el tipo de perfil que tienes delante y así preguntarle otras cuestiones más relevantes.

Ellos: —La verdad es que no voy nunca.

«Bueno, parece que acabaremos rápido».

Tú: —¿Cuál diría que es su mayor problema a la hora de ir al gimnasio?

Aquí es donde la conversación se tuerce. En lugar de profundizar en las razones por las que la persona no va al gimnasio o si mantenerse en forma es siquiera una de sus preocupaciones, nos estamos centrando prematuramente en algo que parece un problema pero que tal vez no lo es. Cualquier respuesta que obtengamos a esta pregunta será peligrosamente engañosa.

Ellos: —Supongo que el tiempo que cuesta ir hasta allí. Siempre estoy muy ocupado, ¿sabe?

«Un momento, ¿quién dice que tengo un problema con ir al gimnasio? Acabo de decirle que me importa un rábano ir. Pero supongo que si me planteara ir, mi mayor problema sería ese».

Tú: —Perfecto. Genial. ¿Podría ordenar los siguientes 4 puntos en orden de importancia para usted a la hora de elegir un programa de entrenamiento? Conveniencia, personalización, novedad o coste.

Asumimos demasiado rápido que estamos hablándole a una persona a la que le importa estar en forma e ir al gimnasio. Preguntas de este tipo no te contestan realmente si a la persona le importa o no en absoluto ponerse en forma.

Ellos: —Probablemente conveniencia, después coste, después personalización y en último lugar novedad.

«Ya que preguntas, yo contesto. Hipotéticamente hablando claro, porque pienso seguir sin ir al gimnasio».

Tú: —¡Genial! Muchas gracias. Estamos trabajando en una aplicación que le ayudará a hacer ejercicio en casa. Le va a encantar porque le permitirá hacer ejercicio en su hogar como le resulte más conveniente. Creo que va a encajar perfectamente con sus necesidades.

Estás totalmente equivocado y perdido con esa persona. Has malinterpretado toda la conversación y piensas que has validado tu idea. Y ahora vamos a la caza de unos cuantos cumplidos.

Ellos: —Estupendo. Me encantaría probarla cuando esté lista.

«Por fin, parece que acabamos. Te lanzo un elogio más un vago compromiso a modo de táctica para ver si te contento lo suficiente como para dejarme tranquilo, pero en realidad no pienso perder ni un minuto en esa aplicación».

Tú: —¡Oh! Sería genial. Le enviaré un acceso a nuestra versión beta para que pueda probarla.

«¡Hemos conseguido un usuario!»

Ellos: —Gracias.

«No voy a tocar ni media pantalla de esa aplicación».

La razón por la que esta conversación ha sido tan desastrosa es porque si no prestas atención a los detalles, parece que ha ido bien. Cuando te adelantas a profundizar demasiado rápido en un área conflictiva, puedes pensar que has validado uno de los principales problemas, pero en realidad no lo estás haciendo. Lo que has hecho ha sido llevar tú la conversación en esa dirección.

Si me preguntas cuál es mi mayor problema a la hora de mantenerme en forma, probablemente te diré que es el tiempo que empleo en ir al gimnasio, simplemente porque se supone que debo decirte algo. Pero si haces una aplicación para que haga ejercicio físico en mi casa, la voy a ignorar completamente, porque en realidad no soy una persona que quiera mantenerse en forma.

Una buena conversación:

Vamos a empezar de nuevo la conversación, esta vez reconduciéndola justo cuando se empieza a torcer.

Tú: —¿Cuánto suele ir al gimnasio?

Ellos: —La verdad es que no voy nunca.

«Parece que acabaremos rápido».

Tú: —¿Por qué no?

En lugar de asumir que le preocupa mantenerse en forma, vamos a ver qué averiguamos acerca de su motivación (o no) para hacer ejercicio.

Ellos: —No lo sé. Simplemente es algo que no me preocupa ahora mismo.

«No intento aparentar algo que no es. Difícilmente voy a comprar una aplicación para hacer ejercicio en casa si no me interesa lo más mínimo hacer ejercicio» .

Tú: —¿Cuándo fue la última vez que lo intentó? ¿Se ha apuntado alguna vez a un gimnasio o a una clase de algo?

«Vamos a preguntar por algo específico en el pasado para estar seguros (anclar la conversación al pasado)…»

Ellos: —¡Ah, sí! Solía hacer mucho deporte en mis años de universidad. Pero después ya no he vuelto a hacer nada. Ya hago el deporte que necesito corriendo detrás de mis hijos todo el día.

Tú: —Ja, ja, ja, claro. Genial. Gracias por su tiempo.

Ha sido una conversación satisfactoria de la que hemos sacado lo que veníamos a buscar. La verdad.

Centrarse demasiado en detalles puede conducir a información que aparenta ser válida, pero es completamente inútil. En otras palabras, es una fuente de

falsos positivos.

Otra buena conversación:

Repitamos la conversación, pero en lugar de empezar a hablar de inmediato de mantenerse en forma, comenzaremos de forma más genérica, ya que no estamos seguros de que ese sea un problema que deba resolverse.

Tú: —¿Cuál es su lista de objetivos más importantes y en qué está centrado ahora?

Será más fácil vender los productos que resuelvan los problemas de esta lista. También podríamos preguntar por mayores contratiempos, costes o alegrías.

Él: —Lo más importante es conseguir un ascenso en el trabajo. Y acabamos de comprar una casa y hay muchas cosas que organizar antes de poder mudarnos. Estamos en un momento fascinante. Y quiero encontrar más tiempo para mi pareja, ¿sabe?

«Trabajo, casa, pareja. No parece muy alentador para nosotros».

Tú: —¿Acaba de comprar una casa y espera estar menos ocupado?

Él: —No puede reprocharle a alguien por tener esperanzas.

Tú: —Y… en su lista de objetivos, ¿está mejorar su salud?

Probablemente ya sepamos la respuesta, pero no cuesta nada hacer preguntas dirigidas cuando vamos a abortar la conversación de todas formas. Si de repente diera una respuesta positiva, intenta no tomarla de manera muy optimista y asegúrate de que no está mintiendo.

Él: —La verdad es que me siento muy bien en este momento.

Definitivamente no es un cliente .

No siempre debemos comenzar la conversación desde el principio. A veces ya sabemos que el problema existe y es de máxima prioridad para la persona que

tenemos delante. En ese caso podemos ir al grano bastante rápido sin correr el riesgo de precipitarnos.

Por ejemplo, imaginemos que ayudamos a generar tráfico de clientes potenciales a los sitios web de pequeñas empresas. Sabemos que el marketing es siempre uno de los 3 principales problemas para la pequeña empresa, por lo que podemos centrarnos en solucionar ese problema y comenzar la conversación con una pregunta del tipo:

> Tú: —¿Cuáles son sus principales problemas relacionados con el marketing?
>
> En este caso podemos abordar directamente el problema del marketing porque estamos prácticamente seguros al 100 % de que es un problema importante por el que la gente está dispuesta a pagar.
>
> Versus:
>
> Tú: —¿Cuál es su mayor problema ahora mismo?
>
> Si no estamos seguros de que es un problema importante que necesita solución podríamos empezar la conversación con una pregunta algo más genérica para ver si les importa los suficiente para mencionarlo.

Ahora imagina que has creado una herramienta de marketing para pequeñas empresas y te das cuenta de que también podría usarse para ayudar a los bloggers. Te preguntas si los bloggers podrían ser otro segmento de clientes interesante para tu negocio. Sin embargo, dado que a los blogs les cuesta más monetizar el tráfico que a las pequeñas empresas, no podemos suponer que también pagarán por una solución que les aporte más tráfico.

Por ejemplo, yo tengo un blog. Me gusta mucho y le dedico parte de mi tiempo, pero no tanto como para considerarlo un negocio. Si me estás hablando y me preguntas: «Oye Rob, ¿cuáles son tus principales problemas para promocionar tu blog?» En este caso, has abordado el problema demasiado pronto, sin asegurarte de si es algo que me importa de verdad.

En este caso, es muy probable que te conteste con algún tipo de respuesta que suene legítima pero que en realidad será engañosa. Podría decirte que mis palabras clave para el SEO son algo genéricas, y que por eso es posible que sea difícil atraer a los lectores adecuados. O que mi estilo y mi temática, en

ocasiones se dirigen a principiantes y en otras ocasiones a expertos, por lo que elegir los temas siempre es confuso. Lo que sea. Claro que tengo problemas a la hora de implementar una buena estrategia de marketing para mi blog, pero al final no es algo que me preocupe demasiado, porque escribo el blog por diversión, no para pagar cada mes mis facturas.

Para que esta conversación sea útil, debes empezar con alguna pregunta más genérica sobre mi blog, en lugar de abordar el problema del marketing de forma tan directa.

Una buena conversación:

Tú: —Oye, Rob, ¿cuáles son los principales problemas que experimentas con tu blog?

Yo: —Me ha fastidiado que Google Reader haya desaparecido. He perdido casi a la mitad de mis seguidores. Y ahora mismo estoy leyendo un libro y me consume todo el tiempo, así que no he publicado nada desde hace meses.

Estos problemas (Google Reader y el volumen de seguidores) están relacionados con el marketing, así que puedes anclar tus preguntas en ellos y averiguar si soy un potencial cliente o solo me quejo por quejarme.

Tú: —Sí, ese tema de Google Reader es un desastre. ¿Qué vas a hacer al respecto?

Ahora que he sacado el tema, sabes que me preocupa y que puedes abordar el problema de forma directa. Al igual que antes, intenta averiguar si estoy empleando tiempo y dinero en solucionar este problema, y cuánto.

Yo: —Nada. No sé qué hacer con ese tema, pero es un fastidio.

No parezco demasiado motivado, pero el hecho de que no sepa qué hacer al respecto te da algo de esperanza.

Tú: —¿Has buscado qué opciones tienes?

Tú continuas anclando la conversación e indagando en el problema.

Yo: —No, solo he leído algo en Hacker News.

En efecto, ni siquiera me he tomado la molestia de hacer una búsqueda para entender mínimamente mis opciones. No es un gran problema para mí, más allá de que aseguro estar molesto por ello .

Tú: —¿Estás dedicándole mucho tiempo a recuperar a tus seguidores?

Ahora estás profundizando en la importancia del volumen de mi público, porque es relevante para tu negocio. Esta pregunta invita a contestar con una respuesta vaga o algún futuro hipotético o tiempo condicional, así que escúchala con cierto escepticismo, porque es difícil encontrar otra manera de abordar el tema. No todas las preguntas pueden ser perfectas.

Yo: —Seguramente seguiré escribiendo cuando tenga algo que contar. Es más un hobby que un negocio en realidad.

Llegados a este punto, empiezas a dudar de la importancia que tiene el blog para mí. No te queda muy claro si estás frente a un problema tipo «Necesito una solución inmediatamente» (por ejemplo, vendes analgésicos para aliviar un dolor de forma relativamente rápida) o si es un problema tipo «Estaría mejor si...» (vendes vitaminas que tomas para mejorar tu salud pero que en realidad no solucionan un problema en el momento). En esos casos puedes abordar la pregunta del coste o el valor que tiene el problema para la persona.

Por ejemplo:

Preguntas del tipo «¿Este problema te importa?»:

- **«** ¿Te tomas muy en serio tu blog?**»**
- **«** ¿Ganas dinero con tu blog?**»**
- **«** ¿Has intentado ganar más dinero con él?**»**
- **«** ¿Cuánto tiempo empleas en tu blog a la semana?**»**
- **«** ¿Qué aspiraciones tienes con tu blog?**»**
- **«** ¿Qué herramientas y servicios usas para tu blog?**»**
- **«** ¿Qué estás haciendo para mejorarlo?**»**
- **«** ¿Cuáles son los 3 grandes problemas que intentas mejorar en este

momento?»

Algunas de estas preguntas son genéricas, pero nos pueden aportar señales sobre los temas que podemos anclar y profundizar. La mayoría de ellas están dirigidas a averiguar si se toman o no el blog en serio. ¿Están invirtiendo dinero? ¿Les da dinero? ¿El problema sobre el que estamos indagando está entre sus 3 problemas principales? ¿Están buscando activamente soluciones?

Cuando abordas un problema de manera demasiado prematura, corres el riesgo de perder mucho tiempo en tratar de averiguar los detalles de algo, que al fin y al cabo, no deja de ser un problema trivial que no necesita solución. Aunque descubras todo lo que hay que saber sobre este problema en particular, no va a ser relevante para tu negocio.

Regla de oro: empieza de manera genérica y no abordes directamente ningún problema hasta que tengas una señal clara de que es un problema real e importante.

NO EVITES EL PROBLEMA OBVIO

A veces nos tranquilizamos a nosotros mismos haciendo preguntas que en realidad no entrañan ningún riesgo o no resuelven esas cuestiones críticas y aterradoras que queremos evitar. Ignoramos el problema obvio.

Imaginemos que tenemos la sospecha de que los profesores de las escuelas más pobres están sobrecargados de trabajo, y que tenemos una idea para crear una herramienta que les ahorraría trabajo y les permitiría tener más tiempo para educar mejor a sus alumnos. Vamos a hablar con ellos y confirmamos que es cierto. Luego pasamos semanas con ellos, averiguando exactamente qué tendría que hacer la herramienta de sus sueños. Desafortunadamente, hemos evitado el problema obvio, que es que las escuelas más pobres probablemente no tendrán presupuesto disponible para pagarnos lo que necesitamos para sustentar y hacer crecer un negocio. Podemos pasar una gran cantidad de tiempo explorando un problema real y urgente, para acabar en un callejón sin salida porque el cliente no tiene presupuesto.

Hay múltiples razones por las que una startup puede fracasar, como la falta de presupuesto en el ejemplo que acabo de describir. Si nos encontramos repetidamente con este caso, debemos revisar nuestra idea. Es tentador

obsesionarse con los puntos del proyecto que nos despiertan mayor interés e ignorar aquellos que son más incómodos de tratar.

Más allá de los riesgos adyacentes a nuestros clientes y al mercado, nuestro propio producto también presenta desafíos. Pasar por alto los riesgos del producto es tan letal como pasar por alto los objetivos y las limitaciones de nuestros clientes.

Observa la siguiente conversación con un orador profesional. ¿Crees que está llena de información buena o mala?

Una conversación ambigua:

Él: —(…) Me pagan 2 o 3 mil euros for charla. A veces más si es para una empresa.

Si hay buenos precios es señal de que puede haber valor .

Tú: —¿Cómo consigue sus charlas? ¿Tiene un agente?

Intentas entender las posibilidades.

Él: —Sí. La verdad es que no estoy muy contento con él. La mayor parte de las charlas vienen de gente que me conoce a través de mi blog o me ha visto ya alguna vez.

Difícilmente será un problema solucionable, porque él ya ha encontrado una solución a su agente ineficaz, pero el valor para él es alto.

Tú: —¿Qué problema tiene con su agente? ¿Y por qué sigue trabajando con él?

Anclamos la conversación ahí y profundizamos en el problema.

Él: —Soy uno de los peores pagados con los que trabaja, así que a menudo me ignora. Pero en ocasiones me trae buenas oportunidades y entonces es prácticamente dinero gratis porque a mí no me supone ningún esfuerzo.

Muy buena información acerca de sus motivaciones y sus objetivos.

En este punto, digamos que podemos suponer con bastante certeza que conseguir charlas es importante para él. También sabemos cuánto vale y cómo le va en la actualidad. Así que voy a centrarme más en el problema que yo soluciono y en el enfoque que le quiero dar .

Tú: —Estoy creando una plataforma online para eliminar a los agentes intermediarios y conectar a los oradores directamente con los organizadores de eventos. Podría ayudarle a conseguir charlas y ahorrar la comisión de su agente. ¿Le encajaría algo así?

Él: —Oh, suena muy bien. Podría conseguir más charlas (o mejor pagadas). Pasaría de mi agente y le daría hasta un 20 %. Además conozco un montón de gente a la que también le gustaría.

¿Es tan buena como parece esa muestra de interés?

¿Cuál es el resultado? Más allá de la emoción del momento, hemos conseguido algunos datos concretos acerca del valor que la solución podría tener para él. Además, nos ha dado su compromiso verbal para ser uno de nuestros primeros usuarios. Pues sí, *parece* una buena información.

Pero en realidad, ¿qué nos ha contado exactamente? Nos ha dicho que *si* le conseguimos más charlas, *entonces* nos pagará una comisión. Es obvio. ¿Quién no quiere dinero gratis? Sus necesidades están claras: quiere ganar más dinero dando charlas. Así que si le conseguimos trabajo, compartirá una parte de sus ganancias con nosotros. Eso nunca estuvo en duda.

La frase «Si me consigues más charlas» está básicamente transfiriendo la carga del cliente a tu producto. A pesar de que has encontrado un problema que necesita solución, tu éxito depende de muchos otros factores, como tu capacidad para obtener un buen número de charlas remuneradas que se ajusten a su perfil. ¿Serás capaz de hacerlo? Todavía está por verse.

Esta situación es más fácil de detectar en industrias como la de la publicidad online. Imagina que vas a hablar con un anunciante para tratar de comprender sus problemas y así convencerle de que utilice tu sitio web para anunciarse. Te miraría y te diría: «Escucha, si puedes traerme suficientes visitas, te pagaré por ellas». De hecho, es una cuestión de «Te pago si me resuelves el problema» tan clara, que no necesitas hablar con ellos para validarla. Simplemente les creas una serie de anuncios y ellos te pagan por visitas, listo.

Lo mismo sucede con las comisiones por afiliación. Si vendes un producto de una empresa a través de tu recomendación, recibes una comisión. Así es como funciona. No necesitas explorar o validar nada para entender sus problemas. El riesgo reside en tu habilidad para conseguir tráfico y vender muchos productos. Si puedes conseguirlo, ellos te van a pagar.

En todos estos ejemplos, el riesgo está en tu producto, no en el cliente. Tus clientes te van a pagar si tu producto cumple lo que ellos esperan.

- Riesgo de producto: ¿Podemos crearlo? ¿Podemos hacerlo crecer?
- Riesgo de cliente/mercado: ¿Quieren nuestra solución? ¿Nos van a pagar por la solución? ¿Existen suficientes clientes?

No puedes pasar por alto ninguno de los dos. Recuerdo haber hablado en una ocasión con un fundador que había desperdiciado 3 meses en conversaciones inútiles con clientes. Quería iniciar una empresa de artilugios que monitorearan la fertilidad de los animales de granja para impulsar la tasa de natalidad y, por lo tanto, los ingresos agrícolas. Cuando habló con los agricultores, hizo preguntas del tipo: «¿Cambiaría de método si hubiera algo más barato y más efectivo disponible?». Es lo mismo que preguntarle a alguien si le gustaría recibir más dinero. Los agricultores respondieron de la siguiente manera: « Si puede construir lo que dice que puede construir, equiparé a todos mis animales con su artilugio». El problema es que no pudo construirlo. El riesgo estaba en el producto.

He visto lo mismo en varias empresas basadas en el uso de ofertas en tiempo real para impulsar el tráfico de gente en bares y clubes. Cuando tienen conversaciones con clientes de bares, les confirman que sí, que les gustaría tener más clientes, sobre todo en las noches más flojas; y sí, pagarían por cada cliente que trajeran. Los fundadores toman esto como una validación de su idea de negocio («¡Tienen el problema y se comprometen a pagar!»), sin reconocer que el mayor riesgo está en el producto, no en el cliente/mercado. Los bares pagarán, pero solo si tu producto consigue traerles más clientes. Después, los fundadores hablaron con los consumidores y les preguntaron si usarían una aplicación que siempre les mostrara fiestas de moda con ofertas y descuentos en las bebidas. De nuevo fue un sí rotundo, pero seguimos sin saber si podemos lograr ese volumen crítico de consumidores para los bares.

Los videojuegos, por ejemplo, son otro ejemplo de riesgo puramente de producto. ¿Qué tipo de pregunta podrías hacer para validar una idea de juego?

«¿Te gusta divertirte? ¿Te gustaría divertirte todavía más?» Prácticamente el 100 % del riesgo está en el producto y casi ninguno en el cliente. Sabes que la gente compra juegos. Si el tuyo es bueno y puedes encontrar la manera de que llame la atención, lo comprarán. No es necesario redescubrir el deseo de las personas de jugar a los videojuegos.

Esto no quiere decir que no debas hablar con nadie si estás creando algo con riesgo de producto. En el caso del artilugio de fertilidad de la granja, es bueno saber que el agricultor no se opone a ese tipo de tecnología, por ejemplo. En el caso de los clubes nocturnos, es bueno saber que, al menos en teoría, están dispuestos a pagar por la promoción. Sería muy trágico tener éxito en el arduo trabajo de crear un producto así solo para descubrir que nadie lo pagará.

Lo que todo esto significa es que si tienes un alto riesgo de producto (a diferencia del riesgo de mercado), no podrás validar tu negocio solamente a través de conversaciones. Las conversaciones te darán un punto de partida, pero tendrás que comenzar a construir el producto antes y con menos certeza que si tuvieras un riesgo puramente de mercado.

PREPARA TUS 3 PREGUNTAS MÁS IMPORTANTES

Planifica de antemano las 3 cosas más importantes que deseas aprender de cada tipo de persona que vas a entrevistar. Por ejemplo: clientes, inversores, expertos de la industria, empleados clave, etc. Actualiza tu lista a medida que vayan cambiando tus preguntas.

La planificación previa de esas preguntas importantes hace que sea mucho más fácil que aprueben el *Mom Test* y que no sean tendenciosas ni sesgadas. También facilita enfrentarse a las preguntas que duelen. Cuando tenemos una conversación que no ha sido planificada, tendemos a enfocarnos en cosas triviales para evitar la incomodidad. En su lugar, decide y define las preguntas difíciles previamente, en un entorno tranquilo en el que aún no estés expuesto al cliente.

Tus 3 preguntas pueden variar según el tipo de persona con la que estás hablando. Si tienes varios tipos de clientes o socios, prepara una lista para cada uno.

No te preocupes demasiado por elegir las preguntas «correctas». Acabarán cambiando. Simplemente elige aquello que te parezca más importante y más preocupante *ahora mismo* . Encontrar las respuestas de esas preguntas te permitirá tener una base más firme y orientarte hacia otras preguntas importantes

sobre los siguientes temas de interés para ti .

Puede ser que recibas las respuestas de la 1 a la 3 del cliente A, la respuesta 4 del cliente B, y las respuestas de la 5 a la 7 del cliente C. Tu tiempo es valioso. No es necesario que repitas el conjunto completo de preguntas con cada participante si el total de sus respuestas contestan todas tus preguntas. Tampoco tienes que repetir preguntas sobre las que ya tienes datos sólidos. Continúa donde lo dejaste y sigue recopilando información.

Planificar previamente tu lista de preguntas clave te permite aprovechar mejor los encuentros fortuitos. En lugar de encontrarte con el cliente ideal y pedirle su tarjeta para ponerte en contacto con él y tomar un café puedes empezar a lanzar tus preguntas en ese mismo momento. Y eso ayuda mucho a mantener la conversación informal (cuyas ventajas veremos en el siguiente capítulo, Sé informal).

Regla de oro: siempre debes tener preparada tu lista de 3 preguntas importantes para utilizarlas cuando lo necesites.

CAPÍTULO 4

SÉ INFORMAL

A estas alturas, sabemos que bajar a un nivel de detalle demasiado rápido e introducir la idea demasiado pronto crea sesgos y puede proporcionar datos erróneos. En el libro original de Steve Blank sobre desarrollo de clientes, *Cuatro pasos hacia la epifanía* , el autor lo resuelve recomendando tres reuniones separadas: la primera sobre el cliente y su problema; la segunda sobre tu solución; y la tercera para vender el producto. Al dividir las reuniones, se evita adelantarse demasiado rápido a la información a la vez que también se evita el problema del pathos.

Sin embargo, a mí personalmente en la práctica siempre me ha resultado difícil e ineficiente organizar estas tres reuniones. El coste de tiempo de una reunión de 1 hora es más bien de 4 horas si tenemos en cuenta la franja real que ocupa la reunión en el calendario incluyendo la preparación, los viajes y la revisión posterior. Y además, es un elevado compromiso de tiempo que también le pides al cliente, sobre todo cuando aún no tienes una solución real que mostrarle.

Al principio, hacer preguntas sobre el problema se me hacía una tarea casi imposible. No era lo suficientemente creíble, por lo que nadie quería ir a una reunión solo para hablarme de su día a día y sus problemas. Steve Blank recomienda comenzar por aquellos contactos que son amigos y personas cercanas. Definitivamente sigue el consejo si puedes. Aplicando las reglas del *Mom Test* , el hecho de que sean amigos no debería sesgar sus respuestas. Sin embargo, en mi caso, estaba entrando en un nuevo sector en el que no tenía contactos cercanos.

Tras un par de años en el sector, a medida que mi credibilidad crecía, me encontraba con la posibilidad de tener reuniones casi sin ninguna razón real. Fue

entonces cuando la estructura de las tres reuniones propuestas por Steve Blank empezó a ser viable. Pero cuando empecé a poner en práctica las tres entrevistas, sentía que perdía mucho tiempo. El recurso más valioso de una *startup* es el tiempo de sus fundadores. Cuando eres fundador debes medir meticulosamente en qué inviertes tu tiempo y priorizar muy bien las necesidades del momento, y ese tipo de primeras reuniones no me parecieron tan necesarias y prioritarias. Deseaba poder obtener el mismo aprendizaje sin tener que emplear todo ese tiempo en ello.

Empecé a preguntarme: «Si la solución no es hacer 3 reuniones, ¿entonces cuál es?».

Es posible que hayas notado una tendencia en los ejemplos de conversaciones que hemos visto hasta ahora: mantenerlas en modo informal.

Imaginemos que estoy tratando de crear herramientas para ayudar a los oradores públicos a obtener más presentaciones y me encuentro con uno en una conferencia. No intentaré organizar una reunión. En su lugar, pasaré de inmediato a mi pregunta más importante: «Tengo curiosidad: ¿cómo consiguió ser orador en esta conferencia?» Como beneficio adicional, también estamos teniendo una conversación interesante y es mucho más probable que la recuerde y, más tarde, acceda a tener una reunión conmigo (en caso de que se convierta en alguien de valor para mí y decida invertir tiempo en ello).

Cuando eliminas toda la formalidad del proceso, terminas sin reuniones. Es mucho más eficiente y acabas aprovechando tu tiempo mucho mejor. Las conversaciones se vuelven tan rápidas y sencillas que puedes asistir a una conferencia o evento de tu sector y llevarte contigo una docena de pequeñas conversaciones, cada una de las cuales puede proporcionarte tanto valor como una reunión formal de una hora.

La estructura de conversaciones separadas de problema/solución/venta es interesante para evitar sesgos, pero es importante darse cuenta de que un primer encuentro no es realmente una reunión sino una conversación casual para calibrar rápidamente el interés de ese cliente por tu negocio. Es mejor si buscas maneras de conseguir muchas primeras conversaciones breves e informales porque te ocupan menos tiempo para realizar un primer cribado.

Regla de oro: las conversaciones rápidas e informales funcionan mejor que las reuniones largas y formales cuando se trata de aprender de tus clientes.

LA ANTIRREUNIÓN

La antirreunión es la tendencia a agendar todas las oportunidades de conversación con clientes a un momento determinado de tu calendario.

Más allá de ser un mal uso de tu tiempo y establecer expectativas de que vas a mostrarles un producto, el exceso de confianza en las reuniones formales nos lleva a pasar por alto oportunidades perfectamente válidas para el aprendizaje fortuito.

Imagina que estás en una cafetería llena de gente y tú estás absorto en tu ordenador cuando el chico o chica de tus sueños se sienta a tu lado. Lleva un sombrero que le queda muy atractivo y te hace un gesto amistoso antes de abrir una novela clásica que se dispone a leer, detalle que completa la idílica escena romántica de tus sueños. Le saludas, hablas del tiempo y de qué bueno está el café expreso que te han servido, y le preguntas qué le parecería tener una cita para quedar y charlar. Sería un poco extraño porque ni siquiera os conocéis, pero ¿no es eso lo que estáis haciendo? A todos los efectos, ya estáis charlando ¿Para qué vais a quedar otro día? ¿Para ir a una cafetería diferente? ¿En un lugar diferente?

Es obvio que es una situación absurda. Después de todo, el propósito de una cita es hablar y ver si conectáis. Por lo tanto, a todos los efectos, era una cita. Y la arruinaste pidiendo una cita e intentando formalizar la situación en exceso, cuando pudiste haber conversado un poco en ese momento y haber generado interés ya en ese primer encuentro.

Vamos a poner en práctica exactamente el mismo truco en nuestras conversaciones iniciales con los clientes. Quitémosle pomposidad al asunto y a las circunstancias y reduzcamos la reunión a una conversación informal. Si lo hacemos bien, ni siquiera sabrán que estábamos haciéndole una entrevista acerca de nuestra idea.

Una vez estaba considerando una idea de producto para hacer que los directores de oficina fueran más eficientes. Analicé la posible oportunidad un viernes, resolví las preguntas más importantes durante el fin de semana y luego fui a un evento ese mismo lunes. Allí encontré a un puñado de directores de oficina y, sin que ninguno de ellos se diera cuenta de que «teníamos una reunión»», supe que el mayor problema para ellos era en realidad el cobro de deudas en lugar de la eficiencia. Llegué a esa conclusión solo por interesarme y conversar con ellos de manera informal con una cerveza en mano: «X parece muy molesto, ¿cómo lidias con eso?» «¿Es tan malo como parece?» «Hicieron

un gran trabajo con Z ... ¿Cómo lo resolvieron?»

Ser demasiado formal es una especie de muleta que usamos para lidiar con una situación ambigua e incómoda. En lugar de dejar espacio para lo inesperado, lo convertimos en un proceso que nos da, aparentemente, más seguridad. Pero la formalidad tiene un gran coste de tiempo, y tiende a obstaculizar gran parte del aprendizaje que esperábamos lograr.

Síntomas de formalidad:

- «En primer lugar, gracias por aceptar esta entrevista. Son solo unas preguntas y le dejaré retomar la jornada...»
- «En una escala del 1 a 5, ¿cuánto diría que…?»

Aprender de los clientes no significa que tengas que usar un traje y estar en un despacho de juntas sentado en una mesa elegante de roble. Hacer las preguntas correctas y recibir respuestas directas es más rápido que concertar una reunión, y te ayuda a tocar temas que las personas encuentran bastante interesantes. Este tipo de conversaciones puede suceder en cualquier lugar de manera que te puedes ahorrar las reuniones formales hasta que tengas algo más concreto que mostrar.

Además, en la mayoría de los casos, estas conversaciones suelen ser más agradables y entretenidas para ambas partes. Probablemente eres la primera persona en mucho tiempo que muestra interés real en las pequeñas molestias de su día a día.

Regla de oro: si parece que te están haciendo un favor al hablar contigo, probablemente sea demasiado formal .

¿QUÉ DURACIÓN DEBEN TENER LAS REUNIONES?

Las primeras conversaciones son muy rápidas y se hacen más largas a medida que pasas de preguntas generales del tipo «¿Es esto un problema real?», a preguntas más específicas sobre la industria y tu producto «¿Con qué otro software tenemos que integrar nuestra solución para cerrar la venta?».

Por ejemplo, se tardan tan solo 5 minutos en descubrir si un problema es real y suficientemente importante como para seguir investigando. Cuanto más

avances, harás preguntas que traerán consigo respuestas más largas que te proporcionarán detalles sobre el flujo de trabajo de esas personas, o sobre cómo invierten su tiempo y qué más han intentado para solucionar su problema. Por lo general, en 10 o 15 minutos seguramente hayas obtenido lo que andabas buscando, pero puedes continuar la conversación indefinidamente si sigue siendo valiosa para ti y ellos se sienten a gusto contándote su historia.

En realidad, aprender los detalles de un sector puede tomarte una hora o más. Por suerte, esas conversaciones suelen ser más fáciles ya que es muy posible que la otra persona, probablemente algún experto, empiece una especie de monólogo cuando hayas encarado la conversación en la dirección correcta.

La duración de las reuniones formales B2B viene determinada más por el tiempo que tenéis disponible ambas partes en vuestras agendas, que por lo que necesitas aprender. Es muy probable que quemes 15 minutos solo en decir hola y en que os sirvan los cafés antes de que comience la reunión.

Una vez que tengas el producto y las reuniones adopten un cariz más orientado a las ventas, querrás empezar a hacer reuniones de un máximo de 30 minutos para aprovechar más tu tiempo. Puedes perder 5 minutos debido a retrasos varios, pasar 5 minutos saludando, 5 minutos haciendo preguntas para comprender sus objetivos / problemas / presupuesto, 10 minutos para mostrar / describir el producto y los últimos 5 minutos para definir los próximos pasos. Esa es tu media hora.

La velocidad que puedes tener en las conversaciones iniciales es una de las grandes razones por las que me gusta mantenerlas informales y saltarme el formato clásico de una reunión formal. Programar tu agenda y asistir a una reunión es demasiado costoso para una charla que solo debe durar 10 minutos. Explicar que estás comenzando una empresa y que te encantaría hacer un par de preguntas puede tomar ya 5 o 10 minutos. Avanzarás mucho más rápido si puedes dejar tu idea fuera de la conversación durante el mayor tiempo posible.

ATAR CABOS

Incluso en una reunión más formal, si estás buscando información no sesgada, es mejor mantener cierto grado de informalidad.

Una vez tuve una idea de producto para ayudar a inversores a gestionar el análisis de nuevos proyectos. Sabía que tenían cientos de solicitudes al mes y pensé que debía ser un problema llevar el control de todas ellas de una manera organizada. ¿Cómo lo debían hacer? ¿Con una tabla de excel? Menuda pesadilla,

pensé. Conseguí un par de reuniones con el pretexto de hablar sobre el sector en general. Aparecí en la primera reunión y, mientras hablaba de cosas poco relevantes y bastantes generales, de repente pregunté «(...) Estaba pensando que deben tener gran cantidad de nuevos proyectos que solicitan su atención cada mes, ¿no?» El inversor se rió y dijo que sí, que era una locura. Le pregunté cómo solían gestionarlo. Se encogió de hombros y señaló hacía un grupo de una docena de notas adhesivas en la pared.

Cada nota tenía un nombre y un número de teléfono. « Nuestros analistas eliminan la mayoría antes de que lleguen a nuestras manos, y nosotros eliminamos unos cuantos más. Terminamos con unos pocos que parecen oportunidades reales. Luego llamamos cada dos semanas para ver cómo les va». Le dije que no sonaba tan mal y estuvo de acuerdo en que funciona bastante bien. Seguidamente me preguntó de qué quería hablar. Pero ya no necesitaba nada más, porque ya había conseguido lo que había venido a buscar: no tenían el problema.

Eso es un ejemplo de aprendizaje rápido y exitoso. Refuté la idea antes de que la persona se diera cuenta de que estábamos hablando de «mi idea». Me tomó tan solo 5 minutos, evité cualquier sesgo, y no me proporcionó ningún mal dato en forma de cumplidos ni futuros escenarios optimistas e imaginarios. En su lugar, conseguí en un breve espacio de tiempo, datos concretos que respondieron directamente a mis preguntas más importantes. Claro que me tomó 2 horas de viaje llegar a esos 5 minutos. Pero no todo puede ser siempre perfecto.

A veces nos probamos a nosotros mismos que estamos equivocados. Otras veces, lo que escuchamos nos hace sentir aún más entusiasmados con nuestra idea. Si ese es el caso, podemos juntar todo lo que hemos aprendido y lanzarnos a crear un producto que solucione la vida de nuestros clientes. Y una vez lo tengamos creado, en conversaciones futuras, pedirles que se comprometan a comprarlo.

Regla de oro: dale a tus clientes la mínima información posible acerca de tu idea, y al mismo tiempo lleva la conversación hacia la dirección que te interesa.

CAPÍTULO 5

COMPROMISO Y AVANCE

Una vez que hemos aprendido los datos clave sobre nuestro sector y nuestros clientes, llegó el momento de acercarnos nuevamente para empezar a revelar nuestra idea y mostrar algún producto. La mala noticia es que esto invita a que la gente haga cumplidos perversos. La *buena* es que, dado que tenemos los inicios de un producto, ahora estamos en condiciones de eliminar los falsos positivos pidiendo algún tipo de compromiso por parte de nuestros clientes.

En ventas, mover la relación a la siguiente etapa del ciclo de ventas se denomina *avance* . Es como hacer pasar a tus clientes por un embudo. Tus clientes pasan por el embudo de ventas y se comprometen o, de lo contrario, dejan claro que no son clientes y salen de la ecuación. El caso es que ambos resultados son buenos para tu aprendizaje.

Cuando no logras que el cliente avance a la etapa siguiente, por mucho que insistas, se convierte en un cliente *zombi* . Los «clientes zombis» son clientes potenciales (esto también es extrapolable a los inversores) que siguen aceptando reuniones y diciendo cosas agradables, pero nunca acaban de comprometerse a nada. Es como si tu *startup* estuviera en su zona de amistad, más que otra cosa.

Por suerte, seguramente fuiste tú quien provocaste esta situación, y eso significa que también puedes arreglarlo. Suele ser consecuencia del temor al rechazo. Si cambias tu estrategia y facilitas una oportunidad clara para comprometerse a más o rechazar definitivamente tu idea, puedes salir de la zona de amistad y, en consecuencia, acabar identificando quiénes son tus verdaderos clientes potenciales.

Como siempre, no pretendas que lo que estás haciendo contente a cada persona que te cruzas en el camino. Cuando tengas la información que estabas buscando, ya puedes irte. Pero en algún momento necesitas forzar una toma de

decisión para poder obtener la información que buscas.

Esta es la lista de síntomas que puedes detectar para evitar este tipo de situaciones:

- Una cartera de clientes zombis (que no avanzan en el proceso ni salen de él)
- Reuniones de productos que terminan en cumplidos
- Reuniones de productos que terminan sin próximos pasos definidos
- Reuniones que «salieron bien»
- Reuniones en las que no han renunciado a nada de valor ni se han comprometido a nada

Si bien un vendedor tradicional puede estar en desacuerdo con mis definiciones, en un contexto en el que lo que estamos haciendo es validar la solución, el *compromiso* y el *avance* son conceptos separados que se superponen bastante y tienden a aparecer juntos.

- Compromiso: sucede cuando tus clientes muestran que van en serio, es decir, se comprometen a algo más que palabras y aportan algo que tiene valor para ellos, como puede ser tiempo, dinero, reputación, una carta de intenciones o algo similar.
- Avance: sucede cuando pasan a la siguiente etapa en el embudo de clientes y te demuestran su interés real siguiendo adelante en el proceso de ventas.

El compromiso y el avance a menudo llegan de la mano. Por ejemplo, para pasar al siguiente paso (avance) es posible que necesites que te presenten al jefe de tu contacto (compromiso de reputación). Para nuestro propósito son funcionalmente equivalentes, así que en las próximas secciones los vamos a tratar de la misma manera.

Regla de oro: debes quitarte de encima a los «clientes zombis» que te mantienen en su zona de amistad, porque no van a comprar tu solución y pueden ser una fuente peligrosa de señales engañosas y una pérdida de tiempo.

LAS REUNIONES FRACASAN O TIENEN ÉXITO

Tardé años en aprender que no existe tal cosa como una reunión que «salió bien». Cada reunión o tiene éxito o fracasa, y no hay término medio.

Una reunión fracasa cuando te vas con un cumplido o con una táctica de bloqueo del tipo «Ya hablaremos de nuevo después de las vacaciones. No hace falta que me llame, ya le llamo yo». Aunque podemos detectar algo tan descarado, aceptamos versiones más sutiles a diario.

Una reunión ha tenido éxito cuando termina con el compromiso de avanzar al siguiente paso. Pero de alguna manera tienes que forzar esta resolución para que esto suceda, o las reuniones terminan a la deriva haciéndonos perder el tiempo a todos.

Si te vas de una reunión con dudas de si ha ido bien y nada concreto que hacer, apostaría a que estás cayendo en una (o en ambas) de las siguientes trampas:

1. Estás pidiendo opinión sobre tu idea (por ejemplo, cazando cumplidos)
2. No estás pidiendo un compromiso claro o has fallado en el momento de definir los próximos pasos con tu interlocutor

A estas alturas ya sabes cómo lidiar con los cumplidos: desvíalos, ignóralos y vuelve a situar la conversación en la dirección adecuada. Los compromisos son igualmente fáciles de dominar cuando sabemos nuestro objetivo. Si nos vamos sin un compromiso, es porque hemos preguntado y nos han dicho que no. Es una pena, pero sucede. No todos se van a convertir en clientes fieles, pero al menos ahora sabes dónde te estás estancando. Has recibido un no y ahora puedes empezar a idear soluciones en torno a esa respuesta negativa. ¡Eso es aprendizaje!

¡El auténtico fracaso es ni siquiera preguntar! Nunca he considerado que el rechazo sea un verdadero fracaso, pero no preguntar sí lo es. Esto sucede porque estás evitando la pregunta que te da miedo o porque ni tú sabes cuáles son los siguientes pasos hacia el compromiso.

El compromiso es importante. Nos muestra si a la gente realmente le importa lo que estamos haciendo. Cuanto mayor es su muestra de compromiso, más podemos confiar en ellos.

Regla de oro: si no sabes qué debe suceder después de una reunión, la reunión

no tuvo ningún sentido .

TIPOS DE MONEDAS DE CAMBIO EN LAS CONVERSACIONES CON CLIENTES

El compromiso más grande que puede existir por parte de un cliente es que pague por tu solución. Pero ese no es el único tipo de compromiso que podemos obtener. Piénsalo en términos de monedas de cambio: ¿a qué está renunciando ese cliente por ti? Un cumplido no le cuesta nada, por lo que no tiene ningún valor para ti. Sin embargo, existen tipos de moneda como el compromiso de tiempo, de reputación o el financiero.

Un compromiso de tiempo podría incluir:

- Comprometerse a una próxima reunión con metas conocidas
- Comprometerse a examinar y hacer comentarios del esquema del producto (por ejemplo, el diseño de unos *wireframes*)
- Usar un prototipo del producto por un periodo de tiempo significativo

Un compromiso de reputación podría ser:

- La presentación a un compañero de trabajo o a un miembro del equipo
- La presentación a una persona que toma decisiones (jefe, cónyuge, abogado...)
- Dar un testimonio público o acceder a un caso práctic o

Un compromiso financiero puede ser más fácil de imaginar:

- Una declaración o carta de intenciones (no conlleva ningún compromiso legal pero, aun así, demuestra el interés de ese cliente por tu solución)
- Una reserva o un pedido
- Una garantía

Los compromisos sólidos a menudo combinan varias de las monedas de

cambio, como por ejemplo, alguien que acepta realizar una prueba, con su equipo, que además paga una cantidad de dinero. Esa persona expresa su compromiso en forma de tiempo (va a usar tu producto y eso le va a llevar tiempo), reputación (va a incluir a su equipo) y dinero (va a pagar algo).

De la misma manera que los cumplidos no son datos útiles cuando intentas aprender acerca de un problema, tampoco representan progreso cuando intentas validar un producto. Sin embargo, escuchar un cumplido puede ser útil. Es una señal de advertencia de que la persona con la que estás hablando está tratando de deshacerse de ti.

Regla de oro: cuanto más compromiso den, con más seriedad te puedes tomar lo que están diciendo.

BUENA REUNIÓN, MALA REUNIÓN

Volvemos al tablero de juego. Acabamos de tener una reunión. Pero, ¿cómo te fue? ¿Fue una buena reunión o una mala reunión? ¿Por qué? Y si fue una mala reunión, ¿qué puedes hacer para arreglarla?

Fíjate en las respuestas enumeradas a continuación y piensa en el compromiso potencial que entraña cada una de ellas. A continuación, las analizaremos con detalle una a una.

«Es genial, ¡me encanta!»
«Tiene muy buena pinta. Avísame cuando lo lances».
«Hay un par de personas a las que te puedo presentar cuando estés preparado».
«¿Cuáles son los próximos pasos?»
«Lo compraría sin duda».
«¿Cuándo podemos empezar?»
«¿Puedo comprar un prototipo?»
«¿Cuándo puedes volver para hablar con el resto del equipo?»

«**Es genial, ¡me encanta!** »

Mala reunión. Se trata de un cumplido puro y duro, sin ningún tipo de disimulo. Puede que te endulce los oídos y te haga sentir bien, pero no te

proporciona ningún dato. Esa reunión no te llevará a ningún lugar de provecho. Si lo detectas a tiempo, al menos evitarás no hacerte daño más adelante. Para solucionarlo, desvía el cumplido y redirige la conversación.

«**Tiene muy buena pinta . Avíseme cuando lo lance** »

Mala reunión. Es un cumplido junto con una táctica de bloqueo clásica («Avíseme cuando lo lance, pero no me llame más»). Este tipo de respuesta viene camuflada de muchas maneras, pero todas son básicamente una forma educada de decir: «No me llame, ya le llamaré yo».

El gran error que puedes cometer aquí es confundir este tipo de cumplido con un pedido anticipado («¡Dijo que lo comprará cuando se lance!»). Para evitar este error, obtén un compromiso del cliente para hoy y no para el día de mañana.

Si te encuentras en una etapa muy temprana de tu proyecto, puedes solicitar que te presente a su jefe, al equipo técnico o al responsable del presupuesto, con el pretexto de asegurarte de que «comprendes por completo sus necesidades». El caso es pedir algo que te demuestre verdaderamente hasta dónde están dispuestos a llegar y si tienen un interés real en tu producto. Si no hay interés, se lo van a pensar dos veces antes de darte lo que les pides.

Si por el contrario estás en una etapa más avanzada de tu proyecto, puedes presionarlo para que acepte ser uno de tus primeros usuarios y convertirlo en un caso práctico para el lanzamiento. Si has encontrado la solución a un problema real, el cliente aprovechará la oportunidad de comenzar a progresar ya y obtener acceso a tu solución.

«**Hay un par de personas a las que le puedo presentar cuando esté listo** »

Casi una buena reunión, pero mala por ahora. Seguramente estás consiguiendo algo positivo, pero no tanto como esperabas en principio. Al menos sabes que no cree que estés completamente loco, porque de lo contrario ni siquiera te habría hecho esa oferta (a menos que su reputación no le importe). El problema es que la promesa es tan genérica que es una señal, a priori, con poco valor.

Para solucionarlo, tienes que convertir ese tipo de promesas difusas en algo más concreto. Cuanto más específico sea el compromiso que consigas, con más

seriedad podrás tomártelo. Por ejemplo, puedes preguntar a quién quiere presentarte y qué significa «estar listo». Intenta averiguar por qué no puede hacer la presentación ahora y qué necesita exactamente para que eso pase. De este modo saldrás de esa reunión con una dirección clara y sabiendo cuáles deberían ser tus próximos pasos. No se trata de ser agresivo, pero debes distinguir entre ofertas legítimas y gestos de cortesía. Saber lo que significa «estar listo» te da una mejor idea sobre tus objetivos a corto plazo.

«**¿Cuáles son los próximos pasos?** »

Buena reunión. Probablemente, es una buena conclusión. Para tener éxito, una reunión no necesita terminar con un cheque en tu bolsillo. Solo avanzar al siguiente paso, sea cual sea.

Vale la pena señalar que es importante saber cuáles son los próximos pasos para beneficiarte del interés que te está mostrando tu cliente, porque si contestas algo tipo «Permítame pensarlos y, en cuanto los defina, vuelvo a hablar con usted», habrás arruinado una reunión perfectamente buena.

Incluso los próximos pasos claros y definidos pueden ser una mentira. Todo puede serlo. Pero si te marchas de la reunión con los próximos pasos definidos, significa que te marchas con un cliente por el que puedes seguir luchando. Debes estar muy atento durante la conversación sobre los siguientes pasos para no acabar en respuestas como «pensar», «consultar con el equipo» o «encontrar un momento para conversar». Aunque puede que tu cliente esté siendo sincero, no cuesta nada mantenerse escéptico hasta que haya un intercambio real de valor, o sea, un compromiso en forma de tiempo, reputación o dinero.

«**Lo compraría sin duda** »

Mala reunión. ¡Peligro! Es cierto que hay alguna señal aquí, pero el peligro de que sea un falso positivo es extremadamente elevado. Este es el tipo de dato malinterpretado que hundió mi primera empresa perdiendo unos diez millones de dólares (toda la cantidad invertida).

Para solucionarlo, debes pasar de promesas confusas a compromisos concretos en el presente. Por ejemplo, puedes solicitar una carta de intención, una compra anticipada, una garantía o presentaciones a otros miembros del equipo o individuos con poder de decisión. La razón por la que Kickstarter es tan

maravilloso es porque obliga a los clientes que dicen que lo comprarían a sacar su tarjeta de crédito y hacerlo.

«**¿Cuándo podemos empezar la prueba?** »

Tal vez sea una buena reunión, pero solo «tal vez». A diferencia de «Cuando se lance...», que generalmente es una respuesta que conlleva estancamiento, la pregunta de «¿Cuándo podemos comenzar la prueba?» tiende a ser un paso adelante. Configurar un nuevo software y capacitar al personal es un gran compromiso para la mayoría de las empresas. Incluso una prueba «gratuita» puede costar mucho dinero. Sin embargo, en algunos casos, probar el software no cuesta nada. Por ejemplo, he probado innumerables aplicaciones de CRM (gestores de contactos). Me lleva diez segundos crear un cuenta, navegar por el CRM, salir del producto y nunca más volver a entrar. Eso no es un gran compromiso.

Para evitar errores de este tipo, analiza el compromiso en términos de dinero. ¿Qué te están ofreciendo a cambio de probarlo? Si tu versión de prueba es demasiado barata, puedes intentar aumentar su coste. Por ejemplo, puedes solicitar escribir un caso práctico después de 2 semanas usándolo (de este modo te aseguras a que se comprometan a utilizarlo y a darte *feedback* para poder escribir sobre ello). O puedes hacer que se comprometan a usarlo con su equipo durante al menos una semana, si dos te parece mucho tiempo. Si tienes un producto más desarrollado, puedes pedirle su tarjeta de crédito y no cobrarles nada si lo cancelan dentro de los primeros 30 días. Cuanto más estén dispuestos a ofrecer y más alto sea el compromiso, más en serio te puedes tomar su validación.

«**¿Puedo comprar un prototipo?** »

Gran reunión. La mejor frase para concluir la reunión que he visto y también la que más rara vez se escucha: «¿Puedo comprar el prototipo?»

Un diseñador de producto me mostró una vez un trípode excelente para el móvil. Me mostró el prototipo impreso en 3D y me convenció tanto que le pregunté de inmediato cuánto costaría comprarlo. Se rio y dijo que ya había hecho una docena de prototipos porque la gente seguía comprando. Esa es muy buena señal.

«**¿Cuándo puede volver para hablar con el resto del equipo?** »

Buena reunión. ¡Bingo! Si estás vendiendo algo a una empresa, lo mejor que te puede pasar es que tengas que hablar con varias personas para que suceda la compra. Si no te presentan a nadie es una señal bastante clara de que estás en un callejón sin salida.

Las ventas a empresas son difíciles y tediosas, pero una de las ventajas es que puedes obtener señales realmente precisas desde el principio del proceso. Crear productos de consumo es mucho más turbio, ya que el proceso de conversación con el cliente no imita el proceso de compra, y la validación se hace más dificultosa .

CÓMO ARREGLAR UNA MALA REUNIÓN

Las peores reuniones son aquellas que terminan sin nada definido y no te llevas ni un rechazo ni un progreso. Son reuniones que se quedan en tierra de nadie. No aprenderás nada de ellas hasta que no las arregles forzando el siguiente paso (o un rechazo).

A menudo puedes salvar una reunión perdida con solo presionar un poco para conseguir un compromiso en el momento justo en el que el cliente te lanza un cumplido.

No es necesario que te pongas pesado, simplemente te acaban de lanzar un cumplido y tú le propones el siguiente paso para descubrir si realmente está en camino de convertirse en tu cliente (o tu inversor).

Si el cliente es consecuente con el cumplido, aceptará el compromiso. Si no, buenas noticias: obtuviste la información que buscabas, ese cliente no tiene un interés real por tu producto. Asimílalo, decide si es lo bastante importante para cambiar tu estrategia y continuar intentándolo, o simplemente abandona a ese cliente. El objetivo es hacerle tomar una decisión para que puedas saber si es o no un cliente real.

Regla de oro: no es un cliente real hasta que no le has dado una oportunidad de rechazarte y no lo ha hecho.

NO VAYAS A CIEGAS

Incluso cuando hayas pasado a reuniones de ventas más centradas en el producto, debes mantener tu objetivo de conseguir un aprendizaje que te oriente. Aunque es posible que ya sepas qué le importa a tus clientes, descubrir las peculiaridades de cada situación en particular mejorará considerablemente el resto de la conversación. Un poco de orientación inicial aumenta tus posibilidades de cerrar el trato y ofrece un aprendizaje continuo incluso cuando ya tienes un producto y estás en «modo venta».

Tus primeras reuniones de venta a menudo van a ser así:

Tú: —Hacemos X. ¿Lo compran?
Ellos: —No, gracias.

Este tipo de respuestas negativas no son útiles porque no te enseñan nada. Una estrategia de venta tan directa resulta en un feedback binario: dicen que sí o que no. Está bien cuando estás haciendo pequeños retoques, pero es malo en el caso de preguntas más generales del tipo ¿A alguien le importa lo que estoy haciendo?

Formula preguntas que pasen el *Mom Test* . Y entonces, confirma el interés de tu cliente intentando venderle el producto.

LOS CLIENTES LOCOS Y TU PRIMERA VENTA

Es bastante extraño que alguien compre algo a un emprendedor que acaba de empezar. Es probable que antes de que termine el año quiebres, abandones el producto o vendas la empresa. E incluso si sigues a muerte con tu empresa, no hay garantía de que puedas hacer lo que dices que vas a hacer.

Tus primeros clientes están *locos* . Locos en el buen sentido de la palabra. Quieren de verdad tu solución. La desean tanto que están dispuestos a ser esa persona arriesgada que la prueba primero.

Préstale atención a las personas que se emocionan por lo que estás haciendo. Hay una diferencia significativa entre: «Sí, es un problema» y «Es lo peor de mi vida y te pagaré ahora mismo para que lo arregles» .

Steve Blank los llama «los primeros evangelistas» (en inglés *early evangelist*) y son los que primero van a estar dispuestos a probar tu solución. Para identificarlos, observa que cumplan los siguientes requisitos:

- Tienen el problema
- Saben que tienen el problema
- Han buscado activamente una solución
- Ya han encontrado algún tipo de solución (aunque no sea la ideal)
- Tienen presupuesto para pagar la solución

Ellos son los que se van a comprometer primero a comprar tu solución, mucho antes de que tenga sentido racional hacerlo. Es el tipo de clientes que te daría dinero en efectivo de su presupuesto ahora mismo para llevar a cabo una prueba. O que pelearía por ti con su jefe cuando este diga que la tecnología no está lo suficientemente probada o acabada.

En el mundo de los consumidores, es el fan que desea con anhelo que tu producto tenga éxito y que te dará el dinero por adelantado cuando lo único que tengas es un precario prototipo. Son los que le dirán a sus amigos que se unan también.

De aquí podemos extraer dos conclusiones. En primer lugar, cuando alguien no está lo suficientemente emocionado por lo que estás haciendo, es probable que no sea uno de tus primeros compradores *locos* . Mantenlos en tu lista y trata de contentarlos, por supuesto, pero no cuentes con ellos para que hagan una de las primeras compras.

En segundo lugar, cuando veas emociones fuertes, haz lo posible por conservar a esas personas cerca. Son los seguidores insólitos y valiosos que te ayudarán en tiempos difíciles y te proporcionarán tus primeras ventas.

En resumen, cuando hayas aprendido la realidad de tu sector y de tus clientes y hayas diseñado la solución, empieza a presionar para lograr avances y compromisos para separar los clientes zombis de los clientes reales.

Regla de oro: en esta primera etapa de ventas, la meta real es aprender. Los ingresos son un efecto colateral.

CAPÍTULO 6

CÓMO ENCONTRAR PERSONAS A LAS QUE ENTREVISTAR

Ahora que sabes cómo hacer buenas preguntas y arreglar malas reuniones, sabes lo suficiente como para tener buenas conversaciones con tus clientes. Es muy probable que ya conozcas a algunas personas que podrían ser tus clientes. ¡Genial! Habla con ellos. Ahora que estás armado con el *Mom Test* , no podrán mentirte aunque te conozcan.

Sin embargo, si todavía no conoces a personas que puedan tener el problema del que surgió tu idea, ¿de dónde pueden venir esas conversaciones y reuniones?, y ¿cómo las puedes buscar?

A POR ELLOS

Extraer buenas conversaciones de clientes potenciales a puerta fría, sobre todo al principio, es difícil. Es factible y, a veces, no tienes otra opción, pero está lejos de ser lo ideal.

El objetivo de las conversaciones a puerta fría es dejar de tenerlas. Debes conseguir de donde sea las primeras dos o tres conversaciones, y si muestras a la gente respeto y agradecimiento por su tiempo, y ven que quieres solucionar genuinamente su problema, empezarán a presentarte a otras personas. De esta manera dejarás de hacer reuniones a puerta fría para pasar a tener encuentros más amigables y relajados. Habrás conseguido poner en marcha una bola de nieve que no parará de rodar.

Llamadas a puerta fría

¿Qué significa si llamas a 100 personas y 98 de ellas te cuelgan? Pues nada,

excepto que a la gente no le gusta recibir llamadas en frío. No supone ninguna sorpresa. Más importante aún, significa que ahora has conseguido dos conversaciones. A menos que tu plan sea vender tu aplicación a través de llamadas a puerta fría, que lo dudo, la tasa de rechazo aquí es irrelevante.

Una vez un equipo utilizó con gran éxito mensajes a puerta fría a través de la plataforma de LinkedIn para llegar a ejecutivos de alto nivel de varios de los principales negocios minoristas del Reino Unido. Prácticamente todos los ejecutivos del país los ignoraron, pero bastó con un único «sí» para empezar a hacer rodar la bola de nieve.

Más allá de la dificultad que entraña empezar a tener conversaciones con personas recomendadas, mantén tu mente también abierta a la casualidad. Hay muchas maneras de tener suerte cuando estás de humor para ello. Y puedes llegar a obtener mucho de una conversación a puerta fría si la afrontas con optimismo y buen humor.

Aprovecha la serendipia

Una vez, mientras sopesaba la idea de construir herramientas para oradores profesionales, asistí a la fiesta de compromiso del amigo de un amigo. Escuché a alguien al otro lado de la sala decir «(...) mi charla en Tokio la próxima semana…» y me lancé a hablar con ella de inmediato. En ningún momento le expliqué nada acerca de mi idea, pero le hice muchas preguntas. Debió irse de la fiesta pensando que yo era un buen chico que estaba muy interesado en su carrera y, en realidad, me fui con un montón de información útil para desarrollar mi idea. Más tarde, terminó convirtiéndose en mi primera usuaria alfa comprometida.

Si te parece extraño entrevistar inesperadamente a una persona, es porque estás pensando en entrevistas en lugar de conversaciones. Una de las cosas que más gusta a la gente es hablar de ellos mismos, de sus problemas y de los pormenores de su día a día. Al mostrar interés en sus problemas te conviertes inmediatamente en una persona más interesante para ellos que el 99 % restante.

Regla de oro: si no es una reunión formal, no necesitas presentar excusas acerca de por qué estás allí o incluso mencionar que estás iniciando un negocio. Solo tienes que preguntar por sus vidas.

Encuentra una buena excusa

En una ocasión estaba charlando con un emprendedor en una cafetería. Entre otras cosas, su producto pretendía ayudar a los propietarios de cafeterías a educar a sus clientes acerca de los orígenes y la historia de los diferentes tipos de granos de café que usaba el negocio. Había estado dándose contra la pared durante las últimas 2 semanas y había sufrido rechazos de una cafetería tras otra.

Quería hablar conmigo sobre el procedimiento que estaba siguiendo para ver si yo le podía ayudar en algo. Diez minutos después de la conversación, le interrumpí: «¿Con quién has hablado hasta ahora?». A lo que él contestó efusivamente: «Nadie quiere tomarse el tiempo de hablar conmigo; todos me dicen: «vuelve más tarde, ahora no tengo tiempo…»

LLamé con un gesto a la camarera que pasaba. «Disculpa, ¿podría hablar con el propietario un momento?» Ella contestó: «Umm». A lo que yo respondí inmediatamente: «Oh, no es nada malo. Este café es increíble y quería preguntarle por el tipo de grano que usáis».

El dueño no estaba en ese momento, pero con esa buena excusa pronto estuvimos charlando con el gerente del local. Y el gerente, a su vez, nos dio los datos de contacto del propietario y dijo que estaría allí el martes.

El inconveniente práctico es que era imposible pasar a la siguiente etapa de la conversación para vender o explicar el producto, ya que eso hubiera revelado nuestra identidad e interés por hacer semejante pregunta y hubiera destruido la confianza. Pero en estas ocasiones, cuando inicio una conversación con una excusa, tiendo a aceptar que voy a obtener aprendizaje de una única vez en lugar de desarrollar una relación con un potencial cliente.

Tienes una mejor excusa, por ejemplo, si hay un estudiante en prácticas o haciendo un doctorado en tu equipo. «Hola, estoy haciendo mi investigación de doctorado sobre los problemas relacionados con X, sería de gran ayuda si pudiera hacerle un par de preguntas para mi investigación». Si estás realmente desesperado, siempre puedes utilizar la excusa de «estar escribiendo un libro».

Regla de oro: si es un tema que a ambos os importa, encuentra una excusa para hablar de ello. No es necesario introducir tu idea en la conversación. Limítate a buscar conversaciones interesantes relacionadas con personas a las que les interese el mismo tema y disfruta de ellas .

Sumérgete en su entorno

Cuando estaba intentado crear herramientas para oradores públicos y organizadores de conferencias, me pasaba que conocía a algunos de nivel medio y bajo pero no a ninguno de los grandes que cobraban entre 5.000 y 50.000 dólares por charla. Y eso era un problema, ya que podían constituir un buen segmento de clientes, por razones obvias. Así que me introduje en el círculo de gente que organizaba conferencias y empecé a dar charlas gratuitas donde podía.

La sala VIP de oradores se convirtió en mi sala personal de conversaciones con clientes. En todas las conferencias a las que iba, tenía la oportunidad de conocer a nuevos oradores y aprender qué les preocupaba a ellos y a los organizadores de los eventos. Al sumergirme en la comunidad, conocí a una gran cantidad de personas y pronto tuve todas las conexiones y conversaciones que necesitaba. En última instancia, decidí que los grandes oradores y las grandes conferencias eran un mal segmento de clientes y lo descarté. No todas las conversaciones deben terminar con la confirmación de que tu idea es genial.

Monta una web

Joel Gascoigne, el fundador de Buffer, hizo una web clásica y sencilla describiendo la propuesta de valor y recogiendo correos electrónicos. Esto sirve para captar los correos electrónicos de gente interesada a la que puedes entrevistar.

Se podría pensar que para Joel la validación de su idea vino de una tasa de conversión alta en esa página. En lugar de eso, fueron las conversaciones generadas en cada correo electrónico lo que le permitió obtener la información necesaria para validar su idea.

Personalmente, soy escéptico ante las métricas de una web de este tipo. Pero, sin duda, son una excelente manera de recopilar correos electrónicos de clientes potenciales cualificados para que puedas comunicarte con ellos y entablar una conversación.

Paul Graham, cofundador de la conocida aceleradora Y Combinator, sugiere que un lanzamiento genérico puede ser un comienzo sólido para obtener el mismo resultado. Haz que tu producto salga a la luz, lánzalo a un público general, fíjate en las personas que muestran interés y contacta con ellas para aprender más.

Es una manera de empezar a atraer clientes en lugar de tener que ir a por ellos, pero aun así implica el envío de un correo electrónico a puerta fría. A

continuación, vamos a ver cómo atraer clientes en lugar de ir a buscarlos, para hacer nuestra vida aún más fácil.

ATRAER A LOS CLIENTES

Cuando eres tú el que busca conversaciones con los clientes, estás en una posición débil. Tú eres el que ha dado el primer paso porque tú eres quien tiene interés en hablar con ellos.

Sin embargo, podemos buscar maneras de atraerlos. Para eso debemos llamar la atención de nuestro público objetivo de manera que sean ellos los que se acerquen. Pero, ¿qué les podrías ofrecer que les impulse a hablar contigo?

Organiza eventos tipo Meetups* [1]

Por un poco más de esfuerzo del que supone asistir a un evento, puedes organizar el tuyo propio y beneficiarte de ser el centro de atención.

¿Quieres descubrir los problemas que tienen los profesionales de recursos humanos? Organiza un evento llamado « *Happy Hour* de profesionales de RRHH». La gente asumirá que eres creíble simplemente porque eres la persona que envió los correos electrónicos de invitación o presentó al orador. Te será fácil conversar con ellos sobre sus problemas.

Nadie sigue esta recomendación, pero es lo primero que haría si entrara a un nuevo sector o ciudad. Es el truco más eficiente que he visto para conseguir un rápido aprendizaje de perfiles de clientes. Como beneficio adicional, también te adjudica una posición de mayor credibilidad en ese nuevo sector al que estás intentando acceder.

Habla y enseña

La formación también es una herramienta a menudo subestimada para aprender de los clientes y conseguir ventas. Digamos que estás haciendo un software de gestión de proyectos. En ese caso, es probable que tengas tanto experiencia como una opinión firme sobre cómo podrían mejorar las cosas. Esa es una muy buena combinación para ser un maestro efectivo y enseñar a los demás.

Puedes enseñar en conferencias, talleres, a través de vídeos en Internet y

blogs, dando consultas gratuitas, etc.

Todo eso te ayudará a pulir tu mensaje, te pondrá en contacto con una sala llena de clientes potenciales que te tomarán en serio y aprenderás qué partes de tu oferta les interesan (incluso antes de que hayas construido una solución). Al final de la formación, limítate a charlar con los asistentes que estén más interesados.

Bloguea acerca del sector

Si tienes un blog con un número de visitas razonable y relevante, conseguir conversaciones a través de él es muy fácil. Por ejemplo, puedes escribir una publicación sobre el tema y pedirle a la gente que se ponga en contacto contigo. Es evidente que no todo el mundo tiene un blog con un público relevante, pero es una muy buena razón para comenzar a bloguear.

Incluso cuando no tenía público, me di cuenta de que bloguear era de gran ayuda. Cuando enviaba correos a puerta fría desde la dirección de correo electrónico de mi blog, la gente solía responder con mayor frecuencia porque se habían percatado de mi dominio, habían visto mi blog y me reconocían como una persona interesante con quien hablar. En otras palabras, el tráfico y el público eran irrelevantes, lo que pretendía era obtener cierto nivel de prestigio para que me recibieran en sus oficinas. Además, bloguear sobre un sector también es un buen ejercicio para organizar tus pensamientos. Te ayuda a ser un conversador más elocuente a la hora de tener charlas con clientes.

Sé astuto

Una vez escuché un truco brillante de un hombre que quería que universidades de excelencia como Stanford y Harvard fueran sus clientes. Pero primero necesitaba entender sus problemas, lo cual era difícil. Además, conseguir hablar con quienes tomaban las decisiones era aún más complicado.

Su solución fue organizar una reunión quincenal de «intercambio de conocimientos» entre los jefes de departamento de estas universidades de alto nivel para discutir los desafíos en torno a un tema de su elección. Además, se configuró en modo conferencia de manera que otras universidades podían conectarse y escuchar a los mejores. Simplemente con organizar la llamada y hacer el papel de anfitrión, inmediatamente logró ganarse la credibilidad de las

mejores universidades y consiguió acceso telefónico directo a un grupo de grandes líderes .

Cada negocio es diferente. No te dediques solo a copiar lo que está haciendo otro. Evalúa tu situación y piensa con cabeza.

PROPICIAR PRESENTACIONES CORDIALES

El objetivo es obtener presentaciones cordiales. Las conversaciones son infinitamente más fáciles cuando logras una presentación por medio de un amigo mutuo, el cual te ofrece una credibilidad de base que en las conversaciones a puerta fría no tienes.

Los 7 grados de Kevin Bacon

El mundo es un lugar relativamente pequeño. Todas las personas conocen a alguien que conoce a alguien más que a su vez conoce a otro. Solo debemos empezar a preguntar.

Estaba hablando con un equipo de recién graduados que necesitaban desesperadamente contactar a unos consultores de McKinsey. Estábamos en un espacio de *co-working* lleno de otros jóvenes empresarios, así que me subí a una silla y grité: «Disculpad, ¿alguien aquí conoce a alguna persona que trabaje en McKinsey? ¿Podemos hablar un segundo? ¡Invitamos a cerveza!». Los fundadores invitaron a tres cervezas, tuvieron tres charlas rápidas y se fueron con varias presentaciones agendadas.

Esto es aún más fácil con productos de consumo. No todos conocen gente en McKinsey, pero todos conocen, por ejemplo, a una mujer que acaba de ser madre recientemente, a un corredor amateur o a un entusiasta del teatro.

Regla de oro: los 7 grados de separación que describe Kevin Bacon se pueden aplicar a tus conversaciones con los clientes. Seguro que puedes encontrar a quien necesitas si preguntas por esa persona un par de veces.

Asesores en el sector

En mi primera compañía, confié considerablemente en los asesores. No conocíamos el sector y nadie nos tomaba en serio. Teníamos 5 asesores (a cada

uno de los cuales habíamos ofrecido un 0,5 % de la compañía) que básicamente se dedicaban a hacer presentaciones increíbles. Me reunía con cada uno de ellos una vez al mes, y me proporcionaban un nuevo lote de presentaciones semanalmente sin que significara una gran carga de tiempo para ellos.

Por cierto, te sorprendería la cantidad de gente que puedes lograr que se unan a tu comité asesor. La primera conversación con un buen asesor es similar a la primera conversación con un cliente estrella: ambos se llevan bien contigo y la conversación trata de un tema muy interesante para ambas partes. En ocasiones, puedes captar asesores estupendos a partir de las primeras conversaciones con clientes.

Universidades

Envidio a los fundadores que todavía están en la universidad o recientemente terminaron sus carreras. Los profesores universitarios son una mina de oro para obtener presentaciones. Están financiados por subvenciones, ya sean públicas o privadas, y aportan un gran valor al sector a través de su actividad docente y de investigación. Son respetados y tienen amigos en todos los rincones de la industria. Conocen a mucha gente y te pueden abrir muchas puertas.

Es fácil contactar con profesores si todavía no conoces a ninguno. Publican sus correos electrónicos y, por lo general, puedes ir a su oficina.

Inversores

Los inversores de primer nivel son increíbles para las presentaciones a empresas. Más allá de su propia cartera de contactos y del portafolio de la compañía, por lo general, pueden lograr presentaciones frías prácticamente en cualquier industria. Los inversores también pueden ayudarte a conocer mejores asesores y directores de los que podrías contactar por tu cuenta.

Esto se aplica a cualquier persona importante que haya escuchado y aceptado tu idea. No bajes la guardia y pregunta siempre a quién te pueden presentar.

Cobra favores

¿Recuerdas a todas esas personas que te mandaron a paseo diciendo: «Me parece genial, mantenme informado y dime cómo puedo ayudarte»?

Ahora es el momento de cobrar esos favores. Sí, podrían no haberlo dicho en serio, pero ¿a quién le importa? Responde a ese viejo correo electrónico y diles que estás listo para conocer a esa persona que conocen. Usa el formato que te presento en la siguiente sección para hacer sus vidas más fáciles y asegurarles que no vas a desperdiciar su tiempo.

Te ignorarán muchas veces, pero, ¿qué más da? No estás tratando de minimizar tu tasa de fracaso, sino de tener conversaciones. No abusaría de esta técnica, pero a veces estás metido en un callejón sin salida y no queda otra .

SOLICITAR Y ESTRUCTURAR UNA REUNIÓN

A veces no se puede evadir una reunión formal. Por ejemplo, puedes querer una hora entera o necesitas hablar con una persona de alto rango que está fuera de tu círculo de amigos o grupo de contactos. Puesto que no necesariamente tienes algo que vender, el *motivo* de la reunión no está claro. En esos casos, una explicación y un planteamiento correcto pueden hacer maravillas, pero si no, pueden dificultar las cosas.

Además, si estás en la reunión y no sabes por qué estás ahí, se convierte por defecto en una reunión de ventas, lo cual es malo por tres razones. Primero, el cliente se cierra ante ciertos temas de gran importancia como la tarifación. Segundo, la atención se fija en ti en vez de fijarse en ellos. Y en tercer lugar, va a ser la peor reunión de ventas de todas, ya que no estás listo.

Síntomas:

- «Um. Bueno…»
- «¿Qué tal todo?»

Hay muchas malas maneras de plantear una reunión, tanto cuando se solicita la reunión como cuando comienza. Empezar con algo tipo «¿Puedo entrevistarte?» o «Gracias por aceptar esta reunión» activa las alarmas de que la reunión será muy aburrida. No quiero que me entrevisten, ¡quiero hablar y ayudar!

El clásico «¿Puede darme su opinión sobre lo que estamos haciendo?» crea expectativas de dependencia y de que estás buscando cumplidos y aprobación.

Evita crear expectativas con preguntas de tipo «¿Tiene tiempo para un

café/almuerzo/charla/reunión rápida?» Lo cual sugiere que te sientes responsable por desperdiciar su tiempo, y que vas a ir al grano.

El formato de planteamiento que me gusta tiene cinco elementos clave.

1. Eres un emprendedor intentando resolver el terrible problema X, tratando de lograr la maravillosa visión Y o de reactivar el estancado sector Z. No menciones tu idea.
2. Evita las falsas expectativas mencionando en qué etapa te encuentras y, si es cierto, que no tienes nada que vender.
3. No tengas miedo en mostrar tu debilidad y dales una oportunidad de ayudarte mencionando el problema específico para el cual buscas respuestas. Esto también aclara que no estás desperdiciando su tiempo.
4. Ponlos en un pedestal al mostrarles lo mucho que ellos, en particular, pueden ayudar.
5. Pide explícitamente ayuda.

En resumen: **V** isión/ **P** lanteamiento/ **D** ebilidad/ **P** edestal/ **P** etición (VPDPP)

Así es como podría plantearse antes de que tengas el producto:

«Hola Pete,

Estoy tratando de simplificar el proceso de alquiler de oficinas para nuevos negocios (visión). Acabamos de empezar y no tenemos nada que vender pero nos queremos asegurar de que estamos enfocando el problema de la manera más adecuada (planteamiento) .

Solo he tenido la oportunidad de verlo desde la perspectiva del inquilino y estoy teniendo dificultades para entender cómo funciona todo desde el punto de vista del propietario (debilidad). Lleva tiempo alquilando oficinas y me sería de gran ayuda tener una visión como la suya (pedestal).

¿Tiene tiempo en las próximas semanas para reunirnos y hablar? (petición)»

A veces las 5 partes pueden combinarse en una o dos oraciones, o estar en un

orden diferente. Por ejemplo, cuando escribí por primera vez el siguiente correo electrónico sonaba muy insistente y me preocupaba que lo eliminaran, como cualquier email de *spam* . Por lo que moví mi debilidad al principio del correo:

> «Hola Scott, dirijo una empresa emergente que busca hacer la publicidad más divertida y, en definitiva, más eficaz (visión). Estamos teniendo muchos problemas para descifrar cómo encajan todas las piezas del sector entre sí y dónde podemos acoplarnos mejor (debilidad). Sabe más sobre esta industria que cualquier otra persona que conozco y podría salvarnos de muchos errores (pedestal).
>
> Nos han financiado y ya tenemos un par de productos disponibles pero esta no es de ninguna manera una reunión de ventas; queremos reorientar el proyecto y su experiencia podría ser muy valiosa. (planteamiento)
>
> ¿Podría dedicarnos un poco de tiempo la próxima semana para ayudarnos a enfocarnos en la dirección correcta mientras tomamos un café? (petición)»

A las personas les gusta ayudar a los emprendedores. Pero también odian desperdiciar su tiempo. Una presentación como esta les muestra que sabes lo que necesitas de ellos y que serán capaces de ayudarte y marcar la diferencia en tu camino.

Una vez que la reunión empieza, tienes que tomar las riendas de la conversación o es probable que se dediquen a destruir tu idea, que es exactamente lo que no quieres, ya que te pondrías en modo vendedor y eso hemos visto que impide tu aprendizaje.

Para establecer el planteamiento y la agenda de la reunión, básicamente repite lo que escribiste en el correo electrónico e inmediatamente lanza la primera pregunta. Si otra persona hizo la presentación, úsala como voz de autoridad:

> «Hola Tim, muchas gracias por su tiempo.
>
> Como mencioné en el correo electrónico, estamos tratando de ofrecer a las universidades una mejor manera de derivar estudiantes a empresas (visión) y todavía no estamos seguros de cómo funciona todo

(planteamiento y debilidad).

Tom (autoridad) nos ha puesto en contacto porque tiene una percepción bastante única sobre lo que está ocurriendo en el sector y podría ayudarnos a encaminarnos en la dirección correcta (pedestal)… (continúa la presentación)

Estaba viendo su portafolio de empresas semilla y es realmente impresionante, especialmente la compañía X. ¿Cómo llegaron los estudiantes de su clase a donde están ahora? (toma las riendas y haz buenas preguntas)»

Es fácil meter la pata durante estas conversaciones. Por eso, debes llevar la conversación al tema que te interesa y proponer los próximos pasos. Debes tener un plan para la reunión y ser asertivo para llevarla en la dirección correcta.

Una vez más, solo puedes hacerlo si preparas previamente tu lista de 3 grandes objetivos de aprendizaje, tienes idea sobre alguno de los siguientes pasos a tomar y conoces los compromisos que puedes pedir si la reunión sale bien.

Es importante señalar que así es como fijo reuniones a partir de una presentación cordial. Estas implican que la persona quiere darte el beneficio de la duda pero le aterra que vayas a desperdiciar su tiempo con una reunión vaga y de pura charlatanería. El objetivo con esta estructura de Visión/ Planteamiento/ Debilidad/ Pedestal/ Petición (VPDPP) es especificar exactamente qué necesito y cómo ellos, en particular, pueden ayudar. Esto responde a su mayor miedo para aceptar la reunión y verás unos altos índices de respuesta.

Las llamadas frías son un tema completamente diferente y todavía no he encontrado una solución mágica o un formato de correo electrónico que garantice unos buenos resultados. Pero recuerda, la clave es dejar de tenerlas. Si te sientes frustrado tratando de que las personas contesten a tus correos electrónicos, es probable que estés tomando el camino más difícil. En vez de eso, dedica tu energía a encontrar formas ingeniosas para generar presentaciones cordiales. Todo será mucho más llevadero .

TRASLADARSE O LLAMAR

Una de las soluciones para reducir la cantidad de tiempo invertida en estas

conversaciones es sustituirlas por llamadas de teléfono, Skype o similar. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no compensa. Pierdes la oportunidad de observar sus rostros y su lenguaje corporal. Es como sabotearte a ti mismo en tu tarea más importante, averiguar la vida de tus clientes.

Básicamente, las llamadas pueden dañar la delicada dinámica de estas conversaciones. Cuando alguien está tomando un café contigo, existe la posibilidad de conversar como amigos. Puedes entablar una charla informal sobre el sector. Ellos están disfrutando de la conversación, y tú también.

Esto no es igual por teléfono o Skype. Las personas intentan agendar las llamadas entre otras actividades que tengan planificadas, preguntándose cómo pueden librarse rápidamente y colgar. Se molestan cuando llamas solo para «charlar». Así que debes hacer que todo sea más formal, ¡y ese es precisamente uno de los errores que intentamos evitar!

Las llamadas telefónicas terminan pareciéndose más a entrevistas con guión que a conversaciones naturales, y restringen este medio de comunicación.

Además, nadie se hace amigo por teléfono, lo que significa que no vas a conseguir las presentaciones cordiales y las posteriores reuniones que necesitas. Hacer una llamada parece algo más rápido a corto plazo, pero eso se debe a que aún no puedes ver todos los beneficios relacionados con la consolidación de conceptos en torno a tu negocio, y que se dan gracias a las relaciones cara a cara con tus clientes.

Dicho esto, excelentes personas en el campo recomiendan las llamadas telefónicas. Usa lo que te funcione. Pero mi consejo es que deberías empezar haciéndolo en persona. Es demasiado fácil usar encuestas o llamadas telefónicas como una excusa para omitir la incomodidad de reunirse en persona.

PIDE ASESORÍA

En cuanto a tu actitud, no tengas discusiones con tus clientes. Eso refleja una sensación de necesidad y te hace perder poder. En cambio, busca expertos que te proporcionen información valiosa sobre el sector y los clientes. Solo estás tratando de encontrar personas útiles y capaces que estén entusiasmadas con tu idea.

Cambiando tu forma de pensar, entenderás por qué estás allí. Y en lugar de tener una reunión «para vender» enmascarada en un «voy a aprender sobre el cliente», se convertirá en una reunión «para descubrir si es un buen asesor».

La fuerza de voluntad es un recurso finito. La forma de superar situaciones

difíciles no es tanto el poder superarlas, sino cambiar las circunstancias de forma que requieran menos fuerza de voluntad. Cambiar el contexto de la reunión a «búsqueda de asesores» equivale a deshacerte de todo el chocolate justo al comienzo de una dieta. Estás cambiando el entorno para facilitar la consecución de tus objetivos.

No es necesario que les digas que estás buscando asesores. De hecho, no lo recomendaría a menos que la persona te guste bastante y que el tema surja durante la conversación de forma natural. Se trata realmente de orientar tu forma de pensar para obtener una narrativa interna útil y coherente con la situación.

Algo un poco contradictorio pero muy interesante es que cuando pides asesoría (en lugar de ventas) tomas el control de la reunión, ya que ahora *tú* los estás evaluando a *ellos* como asesores expertos en el sector. Aunque los temas de discusión sean básicamente los mismos, tú notarás la diferencia (y ellos también) .

¿CUÁNTAS REUNIONES?

Cada reunión tiene un coste de oportunidad. Cuando vas a esa reunión, no estás haciendo otras cosas.

Si llevas un negocio impulsado por las ventas, especialmente ventas B2B o de empresa, el coste de oportunidad de las conversaciones iniciales es bajo, ya que muchas de ellas se convertirán en oportunidades de venta más adelante. En ese caso obtienes un doble beneficio: estás obteniendo aprendizaje y estás generando potenciales clientes para futuras ventas.

La comunidad de UX (¡ellos sí que saben cómo conversar con sus clientes!) afirma que debes seguir hablando con las personas hasta que dejes de escuchar nueva información. A ese momento se le llama llegar al punto de «saturación del discurso».

Por experiencia, podría requerir de 3 a 5 conversaciones si estás trabajando con un sector relativamente sencillo y un segmento de clientes muy bien definido. Si has tenido más de 10 conversaciones y todavía obtienes resultados totalmente diferentes, es posible que tu segmento de clientes sea impreciso o demasiado generalizado y podrías ajustarlo o estrecharlo más.

No se trata de tener *mil* reuniones. Se trata de aprender rápidamente lo que necesitas y estructurar tu negocio en consecuencia. Deberías poder responder a casi todas las preguntas de los clientes y pasar a otras nuevas en tan solo una semana.

Regla de oro: sigue teniendo conversaciones hasta que dejes de escuchar cosas nuevas.

CAPÍTULO 7

ESCOGER A TUS CLIENTES

Dicen que las *startups* no se mueren de hambre, sino que se ahogan. Nunca tienes pocas opciones, pocas oportunidades o pocas ideas; más bien tienes demasiadas. Te sientes abrumado. Haces un poco de todo. Sin embargo, cuando se trata de progresar más rápido, una buena segmentación de clientes es tu mejor aliada.

SEGMENTACIÓN

¿Qué hacen las compañías de éxito? Google permite que cualquiera encuentre cualquier cosa. Paypal ayuda a que cualquiera pueda enviar dinero a cualquier lugar. Airbnb permite a cualquiera ofrecer y encontrar un alojamiento diferente al de los hoteles o pensiones cuando viajas.

Todos ellos se dirigen al público general, pero no empezaron ahí. Si comienzas con un público demasiado genérico con tu empresa, todo el esfuerzo que haces para llegar a tus clientes se debilita. Tu mensaje de marketing se generaliza demasiado, intentas incorporar todas las funciones para gustar a todos y al final no llega a *nadie* . Al principio, Google ayudaba a los estudiantes de doctorado a encontrar fragmentos de código recónditos. Paypal ayudaba a los coleccionistas a comprar y vender dispensadores de caramelos Pez y *Beanie Babies* de manera más eficiente. Airbnb empezó ofreciendo una cama (colchón hinchable) y desayuno (*AirBed & Breakfast*) a los asistentes a un famoso congreso de diseño que se habían quedado ya sin opciones de alojamiento por la gran afluencia del congreso en la ciudad de San Francisco.

Cuando no tienes claro quién es tu cliente, terminas hablando con varios segmentos a la vez, lo que genera señales confusas además de tres tipos de

problemas:

1. Te sientes abrumado por la cantidad de opciones y no sabes por dónde empezar
2. No estás avanzando pero no puedes identificar en qué te estás equivocando
3. El *feedback* es variado y contradictorio y no le encuentras sentido

¿Bebés o fisicoculturistas?

Hablé con una mujer que había desarrollado un condimento en polvo genial para la nutrición. Era dulce (como el azúcar de caña), pero tenía todos los nutrientes de un complemento multivitamínico. De hecho, era un superalimento totalmente natural: «Puedes sobrevivir indefinidamente comiendo solamente este polvo», decía.

Ella defendía sus innumerables usos: podías espolvorearlo sobre tu desayuno o mezclarlo con tu batido de proteínas. Las mamás podían dárselo a sus hijos para que crecieran más sanos. Los restaurantes podían dejarlo en las mesas como una alternativa más saludable al azúcar, etc. Sin embargo, la emprendedora estaba dando vueltas en círculos porque los fisicoculturistas querían una cosa, los restaurantes querían otra y las mamás necesitaban otra. Contentar a uno de ellos siempre decepcionaba al resto. No sabía por dónde empezar para satisfacer a sus clientes. Incluso los problemas simples como qué color usar para la etiqueta eran imposibles de resolver.

Antes de satisfacer a *todo el mundo* , debemos satisfacer a *alguien* . Hay que olvidarse de todas las posibilidades y concentrarse en quién sería el comprador *más probable* . Ella decidió que eran las madres con niños pequeños que compran en tiendas de alimentos naturales. También sabía dónde encontrarlas: ¡en las tiendas de alimentos naturales!

Entonces se dio cuenta de que esas tiendas eran una parte muy importante de su negocio y no sabía nada de ellas. Encontró la forma de matar dos pájaros de un tiro trabajando solo con pequeñas tiendas independientes de alimentos saludables y pidiéndoles que colocaran unas cuantas botellas de condimento junto a los productos para el desayuno. Es un gran compromiso que te ofrezcan algo de espacio en los estantes. Así diferenciaría entre «palabras amables» y minoristas comprometidos con su producto. Regresó una semana después para preguntarles sobre su experiencia. Si las tiendas estaban satisfechas y el producto

se vendía, podría comenzar a encontrar formas de hablar con sus clientes (y sus consumidores finales) quizás a través de una degustación en la tienda.

Esta trayectoria parece obvia cuando la vemos como un caso práctico. Pero cuando nos vemos en ese punto, elegir un segmento de clientes muy específico nos parece perder todas las demás opciones. Y esa pérdida puede resultar dolorosa y difícil de afrontar. Recuerda que algún día podrías llegar al mundo entero. Pero tienes que empezar por algún lugar específico.

¿Grandes marcas o pequeñas empresas ?

En una ocasión mi segmento de clientes eran los patrocinadores. Todas las empresas podían ser patrocinadoras de alguna manera. ¡Nuestro mercado era prácticamente infinito! Hablé con negocios familiares, dueños de comercios electrónicos, grandes marcas, agencias creativas, pequeñas y medianas empresas, sellos musicales y muchos más. Todas las personas con las que hablé tenían diferentes necesidades, limitaciones, problemas y deseos.

Todo lo que probamos terminó funcionando *a medias* . Todo fue prometedor *en parte* . Algunas personas hablaban de pagar 10.000 $ mensuales mientras que otras hablaban de 10 $. Cada nueva característica era moderadamente popular. Pero si intentábamos eliminar cualquiera de esas características mediocres, podíamos tener un escándalo. Siempre era la parte favorita de alguien.

El problema es que nuestro segmento de clientes era demasiado amplio. Estábamos tratando de satisfacer a todos nuestros clientes, por muy diferentes que fueran, al mismo tiempo. Decíamos sí a cada petición. Cada debate acerca de una nueva funcionalidad podía ganarse diciendo: «Bueno, a *esos* muchachos les encantaría». El mismo argumento podría utilizarse también para evitar la eliminación de cualquier funcionalidad.

El gran problema era que no podíamos demostrarnos qué era lo correcto ni qué era lo incorrecto. Nunca podíamos saber si una nueva idea funcionaba o fallaba por completo. Estábamos prestando atención a tantos segmentos de clientes que casi siempre había alguien a quien le funcionaba. Pero hacer un producto regular para varios tipos de público no es lo mismo que hacer un producto increíble para uno solo.

Concretar el perfil de tu cliente ideal te permite filtrar todo el ruido que proviene de los demás segmentos. En nuestro caso, terminamos notando señales inusualmente fuertes por parte de agencias creativas que querían ser más vanguardistas. Entonces cambiamos de estrategia de segmentación. Ignoramos a

todos los que no eran ellos, eliminamos muchas funciones del producto y, finalmente, pudimos tener una idea de lo que funcionaba y lo que no.

¡¿Pero qué significa?!

Recientemente hablé con un par de fundadores que estaban trabajando arduamente en la comunicación con sus clientes. Empleaban cada reunión de ventas como una oportunidad para aprender. Realizaron buenas preguntas que aprobaron el *Mom Test* e hicieron presión para lograr avanzar y obtener compromiso cuando fue relevante. Sin embargo, seguían muy confundidos y no estaban seguros de cómo llevar el negocio a otro nivel. No podían decidir qué características desarrollar y cuáles eliminar. No sabían cómo mejorar su lenguaje de comunicación. Para hacerlo todo más difícil, los comentarios que recibían de sus clientes eran tremendamente inconsistentes. Si lograban llevar a cabo veinte conversaciones, terminaban con veinte problemas diferentes que debían resolverse y veinte características que debían desarrollar. Por cada nueva conversación que lograban, no conseguían más que aumentar el grado de confusión. ¿Qué estaba pasando?

Su segmento de clientes era increíblemente amplio, pero de manera encubierta. Imagina que estamos creando algo dirigido a estudiantes. Tengo en mi cabeza la imagen de un estudiante universitario estadounidense y es posible que tú te imagines a un estudiante británico de postgrado, pero conseguimos ponernos de acuerdo en cuanto a las características y a partir de eso empezamos a desarrollar nuestra idea.

Una vez que lanzamos el producto, los comentarios empiezan a llegar y no son lo que esperamos. Un usuario necesita agregar citas formales. Otro quiere anotar las horas de práctica. Un tercero necesita que funcione en el iPad. Un cuarto quiere que ochenta colaboradores tengan la posibilidad de compartir el mismo ordenador. El siguiente debe usar la aplicación usando una conexión a internet intermitente. Miramos la lista de requisitos y sentimos que nuestro optimismo queda destrozado. Nos llevaría años desarrollarlo todo. ¿Por dónde empezamos?

Resulta que los estudiantes son un segmento mucho más amplio de lo que inicialmente pensábamos. El primero es un estudiante de doctorado. El segundo es un joven preparándose para los exámenes preparatorios de acceso a la universidad. El tercero es un padre que educa a su hijo en casa y quiere usarlo con él. El cuarto es el caso de un pueblo rural ubicado en el sector productor de

arroz en la India, donde los niños utilizan un ordenador compartido. El quinto está en África, utilizando la aplicación desde una conexión de teléfono móvil inestable. Todos son estudiantes.

Los confundidos fundadores que conocimos al principio de esta sección pasaron por la misma experiencia pero con organizaciones de ventas en vez de estudiantes. Hay un número sin fin de organizaciones de ventas con necesidades, carga de trabajo, herramientas y metas diferentes. Pero desde un punto de vista externo, todas se ven como compañías que llevan a cabo ventas. Incluso si reduces el segmento limitándolo demográficamente, como hicieron ellos (organizaciones de ventas con 25-250 vendedores), sigues enfrentándote a una cantidad inviable de variables.

Estos emprendedores no estaban teniendo 20 conversaciones con sus clientes. Estaban teniendo una conversación con 20 tipos diferentes de clientes. Es por eso que las respuestas eran tan inconsistentes.

En estos casos, un experto del sector puede ser de gran ayuda para dar con una mejor clasificación de clientes dentro del sector. Te puede proporcionar un mejor punto de partida para que puedas elegir por dónde comenzar. Si no tienes acceso a una persona con un rol y un punto de vista de alto rango, debes hacer aún mejor tu suposiciones acerca de tu segmento de clientes y ser lo más específico posible. La siguiente sección sobre segmentación de cliente te dará ideas para abordar este tema. Con el tiempo, tu comprensión sobre tu sector mejorará y podrás ajustar tus categorías según sea necesario. Cuando los comentarios de tus clientes son totalmente diferentes, no puedes extraer ningún valor. Si te vuelves más específico con el tipo de clientes con el que hablas, es entonces cuando empezarás a aprender de ellos.

Regla de oro: si no encuentras problemas y objetivos concretos, no tienes un segmento de clientes lo bastante específico.

DIVIDE TUS SEGMENTOS DE CLIENTES

Si te estás enfrentando a un grupo genérico o variado de segmentos de clientes, puedes intentar dividirlos para así poder elegir un punto de partida más concreto. Comienza con cualquier segmento y divídelo en subgrupos hasta que tengas una idea tangible de con quién puedes hablar y dónde puedes encontrarles. Empieza con un segmento amplio y pregúntate:

- Dentro de este grupo, ¿qué tipo de persona preferiría tu solución?
- ¿Todas las personas en este grupo comprarían/usarían tu solución o solo algunas?
- ¿Por qué este subgrupo la quiere? (ej. Cuál es su problema específico)
- ¿Todas las personas del subgrupo tienen la misma motivación o problema o solo algunas?
- ¿Qué otras motivaciones adicionales hay?
- ¿Qué otro tipo de personas tiene esas motivaciones?

Tendrás dos grupos de respuestas: por un lado una colección de grupos demográficos y, por otro, un conjunto de objetivos y motivaciones. Algunas todavía serán bastante genéricas. Vuelve a los grupos genéricos y sigue haciendo divisiones. Repite las preguntas de arriba. Dentro de ese subgrupo, ¿quién la prefiere? Vuelve a repetirlo, una y otra vez.

Por ejemplo, digamos que estoy creando algún tipo de dispositivo de alta gama para profesionales ocupados a los que les gusta mantenerse en forma. Va a ser costoso, así que considero que tienen que ser personas con ingresos altos (¿profesionales de finanzas?). Y será digital, así que imagino que serán jóvenes (¿25-35?). Y los profesionales de finanzas viven en grandes ciudades.

De manera que mi segmento de clientes es «profesionales de finanzas, de 25 a 35 años, que viven en una ciudad», ¿verdad? ¡No! Este es un segmento totalmente inútil porque no me ayuda a tomar mejores decisiones y tampoco me ayuda a encontrarlas.

Por otro lado, si lo recortamos aún más, por ejemplo al subgrupo que lo prefiere, entonces puedo llegar a alguna parte. Podríamos dividir ese segmento inicial a algo como: profesionales de finanzas en Londres que actualmente están entrenando para una maratón. ¡Mejor! Sabemos que este grupo se está tomando muy en serio el ejercicio, por lo que podemos sospechar que es más posible que adopten el producto en sus comienzos. Podríamos reducirlo aún más diciendo que queremos al sub-sub-subgrupo de los que van al gimnasio durante la hora del almuerzo. Ahora podemos tener todas las conversaciones con los clientes que deseamos tan solo con hacernos miembros de un gimnasio en el distrito financiero de Londres.

Si no hay una ubicación física o digital evidente en la que puedas encontrar tu segmento de clientes, entonces es probable que siga siendo demasiado amplio.

Vuelve a revisar la lista y divídela en grupos más pequeños hasta que sepas dónde encontrarlos. Un segmento de clientes no es útil si no puedes ponerte en

contacto con ellos.

Ahora que tenemos un montón de parejas de «quién-dónde», podemos decidir con quién comenzar en función de quién parezca más:

1. Rentable o grande
2. Fácil de contactar
3. Personalmente gratificante

No planifiques ni teorices infinitamente sobre estas cosas. Solo dedícale unos minutos para llegar a un segmento inicial concreto, encontrar a algunas personas y empezar a tener conversaciones lo antes posible.

Como he explicado anteriormente, ya ampliarás tu segmento más adelante. Pero tu aprendizaje será más rápido (y más útil) por ahora si eliges a alguien específico que cumpla con los tres grandes criterios de ser accesible, rentable y personalmente gratificante.

Pienso que el tercer factor es importante; vale la pena elegir a los clientes que admiras y de cuya cercanía disfrutas. Es un trabajo duro y puede ser un problema si eres cínico con respecto a las personas o el sector que estás tratando de entender y satisfacer.

Regla de oro: los buenos segmentos de clientes se definen por la pareja de términos «quién-dónde». Si no sabes a dónde ir para encontrar a tus clientes, sigue dividiendo tu segmento en partes más pequeñas hasta que lo sepas.

HABLAR CON LAS PERSONAS EQUIVOCADAS

No puedes obtener la información que necesitas si estás hablando con las personas equivocadas. Hay 3 formas de terminar cayendo en esta trampa claramente inútil:

1. Tienes un segmento demasiado amplio y estás hablando con todo el mundo
2. Tienes múltiples segmentos de clientes y omitiste alguno
3. Estás vendiendo a un sector con un proceso de compra complicado y pasaste por alto a alguna de las partes interesadas

Ya hemos hablado sobre #1. Si hablas con todo el mundo, inevitablemente muchos de ellos van a terminar generando información confusa y haciéndote perder el tiempo.

Con respecto a #2 y #3, puedes omitir segmentos y pasar por alto compradores de muchas formas. El primer paso importante es saber que existen. A veces es obvio. Si estás en un mercado con múltiples facetas, es evidente que tienes múltiples segmentos de clientes.

Otras veces es más engañoso. Si estás creando una aplicación para niños, debes comprenderlos tanto a ellos como a sus padres para que las ventas sean factibles. Si estás desarrollando algo para las escuelas públicas, debes comprender a los maestros, a los estudiantes, a la administración e incluso a la asociación de padres y maestros, y a los contribuyentes de dicha asociación.

Si tu negocio depende de acuerdos clave, también deberás preocuparte por múltiples grupos, ya sea para la fabricación, distribución o promoción. Si el éxito de tu empresa depende de ellos, es mejor que comprendas sus objetivos y limitaciones al mismo nivel que entiendes los de tus clientes.

No caigas en la trampa de hablar solamente con las personas con mayor antigüedad, importancia o rango que puedas encontrar. Te interesa hablar con las personas que representan mejor a tus clientes, no solo con aquellas que tienen una trayectoria profesional impresionante y puedas presumir de ellas en tus informes. Cuando creaba productos de publicidad interactiva, pasaba mucho tiempo hablando con ejecutivos y ninguno hablando con los niños que supuestamente debían adorar nuestros productos.

Una pregunta muy común es si es necesario realizar conversaciones personalizadas y por separado para todos los segmentos de clientes, en especial si tienes un modelo de negocio multiplataforma [1] . La respuesta es sí. Lo debes hacer. Pero ahora que sabes cómo mantener las conversaciones informales y reducir el tiempo de aprendizaje espero que no sea tan aterrador.

CAPÍTULO 8

DIRIGIR EL PROCESO

Aunque hagas todo lo demás correctamente, puedes obtener malos resultados si no sigues el proceso adecuado antes, durante y después de tus conversaciones. Presentarte en la reunión y esperar lo mejor de ella no es la mejor estrategia ni haces un buen uso de tu tiempo. Debes trabajarlas un poco antes y después para extraer el máximo valor posible.

Una pauta común, que no es recomendable, es que la persona que se encarga de ir a todas las reuniones diga al resto del equipo lo que debe hacer. Mala idea. Decirle al resto del equipo «Lo que aprendiste» equivale funcionalmente a decirles «Lo que harán». Por lo tanto, ser dueño de las conversaciones con los clientes crea un dictador *de facto* que utiliza «El cliente lo dijo» como su *as* bajo la manga. Y eso puede ser un problema porque, como hemos visto, es fácil malinterpretar lo que dijo el cliente.

Cuando todo el aprendizaje del cliente se queda solamente en la cabeza de una persona en lugar de distribuirse al resto del equipo, se genera un atasco en el aprendizaje. Evita crear ese atasco o ser un obstáculo. Para lograrlo, el aprendizaje debe compartirse con todo el equipo fundador con rapidez y fidelidad, lo que depende de haber tomado buenas notas además de un poco de trabajo previo y posterior a la reunión.

La forma más extrema de atascarse es ir solo a las reuniones y tomar malos apuntes que no revisas nunca con tu equipo. En ese momento, te conviertes en el almacén principal de *la verdad* sobre el cliente y todos deben hacer lo que tú dices.

En mi caso, una vez creé un atasco de información tan grande que nuestro director de tecnología renunció y dijo: «Nunca tendremos éxito si cambias lo que hacemos continuamente». En mi defensa, lo que había aprendido era cierto (o al

menos, pienso que lo era). Pero no importaba, ya que no lo había comunicado adecuadamente al resto del equipo.

Se pueden crear atascos en el aprendizaje desde cualquier lado del equipo: el fundador que está en contacto con los clientes puede hacer un mal trabajo compartiendo la información, o el equipo de desarrollo de producto puede negarse a interactuar con los clientes y estar en desacuerdo con sus comentarios.

Síntomas de atasco en el aprendizaje:

- «Concéntrate en el producto. Yo me encargo de los clientes».”
- «¡Es así porque los clientes me lo dijeron!»
- «No tengo tiempo de hablar con las personas, ¡necesito programar!»

Evitar estos atascos consiste en un proceso de tres partes: preparar, revisar y tomar buenos apuntes .

PREPARAR

La parte más importante de tu preparación es asegurarte de que conoces tu lista de las tres preguntas más importantes. Descubre cuáles son con tu equipo y dedica un momento para abordar esas preguntas que te aterran.

Si ya has aprendido de tu cliente y de tu sector, también debes saber qué compromisos y próximos pasos vas a buscar al final de la reunión.

Es más fácil guiar la conversación y no desviarse si tienes una serie de convicciones que actualizas continuamente. Dedica al menos una hora a escribir tus mejores suposiciones sobre lo que le importa y lo que quiere la persona con la que vas a hablar. Probablemente te equivocarás, pero es más fácil centrar la conversación y tocar puntos importantes si has creado una estructura. Si tienes un segmento bien enfocado, rara vez tendrás que hacer esto.

Durante la preparación, si te encuentras con una duda que podría resolverse con un poco de investigación, dedica un momento para hacerlo. Es mejor dejar a un lado lo obvio y utilizar tus conversaciones en persona para encontrar información que Internet no puede brindarte.

Igualmente, si estás a punto de reunirte con una empresa, haz la debida investigación en LinkedIn y en el sitio web de la compañía. Dedica 5 minutos a buscar información sobre la persona a la que vas a ver y reducirás las

posibilidades de arruinar la conversación y quedar mal.

Siéntate con todo tu equipo cuando te estés preparando. Tanto el negocio como el producto deben estar representados de manera correcta en la preparación. Si dejas una parte de la empresa fuera de esta fase del proceso, terminarás olvidando sus preocupaciones durante las conversaciones con los clientes .

Algunos fundadores reaccionan con hostilidad ante la idea. Dirán algo como: «¡Solo necesitamos trabajar en un buen producto, hablar con la gente es una pérdida de tiempo!» Es una reacción razonable si creen que las conversaciones con los clientes son una pérdida de tiempo. Y ese podría ser el caso si las has hecho mal.

Lo mínimo, para empezar, es pedirle al cofundador molesto que «te siga la corriente» y te dedique 10 minutos para elegir los objetivos de aprendizaje adecuados para las conversaciones inminentes. Cuando comiences a tener conversaciones que ahorren tiempo al equipo en lugar de desperdiciarlo, verás que todos tomarán conciencia de la importancia que tienen las conversaciones con clientes y prepararán las reuniones contigo.

No estamos hablando aquí de largas y complicadas discusiones de estrategia. Su reacción visceral e intuitiva es suficiente. No hay que ser tan riguroso. Un poco de preparación te puede llevar muy lejos. Recuerda, lo que realmente estás tratando de averiguar es:

- ¿Qué queremos aprender sobre estas personas?

Regla de oro: si no sabes qué estás tratando de aprender, no te molestes en tener una conversación con un cliente. Primero, averigua qué quieres de ese cliente.

REVISAR

Después de una conversación, revisa tus notas con tu equipo y actualiza tus creencias y tus tres preguntas principales, según corresponda.

El objetivo es garantizar que el aprendizaje esté por escrito y en la cabeza de todos, en lugar de solo en la tuya. Explica en detalle las conclusiones extraídas de la conversación, así como cualquier problema que hayas encontrado.

También es bueno hablar sobre el metanivel de la conversación: ¿qué preguntas funcionaron y cuáles no? ¿Cómo podemos hacerlo mejor la próxima

vez? ¿Hubo señales o preguntas importantes que pasamos por alto? Esto es más un arte que una ciencia: la práctica hace al maestro. Es una competencia valiosa para tu equipo, por lo que vale la pena dedicar un poco de tiempo a mejorarla.

Al igual que preparar, revisar es tan simple que no parece un paso. Es tentador omitirlo. ¡No lo hagas! La revisión es importante. Comparte los aprendizajes con tu equipo de la forma más rápida y directa posible, utilizando notas y citas exactas siempre que puedas. Te mantiene sincronizado, te ayuda a tomar mejores decisiones, evita discusiones y permite que todo tu equipo se beneficie del aprendizaje que tanto ha costado adquirir.

Algunos equipos conversan brevemente sobre los resultados de cada reunión en cuanto llegan a la oficina. Otros tienen reuniones más largas semanalmente para repasar todas las notas y aprendizajes de la semana. Puede ser útil mantener una canal de comunicación abierto exclusivamente para compartir los aprendizajes de nuestros clientes cada vez que terminas una reunión, por ejemplo un canal de Slack o de la herramienta de mensajería que utilicéis en el equipo.

QUIÉN DEBE IR A LAS REUNIONES CON CLIENTES

Todos los miembros del equipo que toman decisiones importantes (incluidas las decisiones tecnológicas) deben participar en las conversaciones con los clientes al menos de forma ocasional. Los técnicos no necesitan estar en la mayoría de ellas, pero aprenderán muchísimo escuchando las reacciones de los clientes de primera mano. También podréis ayudaros mutuamente a detectar y corregir sesgos y errores de las conversaciones.

Las reuniones van mejor cuando tienes a dos personas en ellas. Una persona puede centrarse en tomar apuntes y la otra en hablar. La segunda persona puede notar que la primera está formulando preguntas deficientes o pasando por alto una señal en la que debería estar profundizando. En esos casos entrar en la conversación y enmendar el error es muy sencillo.

No es recomendable más de dos personas, a menos que sea una conversación entre grupos o tengas una razón particularmente buena para hacerlo. Tres personas entrevistando a alguien puede ser un poco abrumador.

Ir por tu cuenta está bien cuando aprendes a tomar notas eficientes y concisas. El principal problema de ir solo es que es más difícil darte cuenta cuando comienzas a irte por las ramas, te pones en modo vendedor, haces malas preguntas o no estás captando la idea.

Si eres tímido y no tienes un cofundador que tome la iniciativa, pídele el

favor a un amigo para que vaya a las primeras conversaciones contigo. Haz el rol más pasivo, tomando notas, hasta que te sientas cómodo. Si no hay una solución alternativa y tienes que enfrentarte a la situación, recuerda: la confianza depende mucho de la práctica y estas situaciones dejarán de ser tan incómodas cuantas más veces se repitan. Céntrate en entender el proceso y mejorar tu curva de aprendizaje.

No puedes subcontratar o contratar a alguien para que se encargue de aprender de los clientes por ti. Excepcionalmente hay dinámicas de equipo donde funciona, pero en general, los fundadores deben estar en las reuniones. Cuando una persona subcontratada te trae malas noticias («El problema no es real y a nadie le importa»), asimilarlo correctamente es difícil si no has estado allí. Es muy fácil caer en la trampa de rechazar las malas noticias con excusas del tipo «Seguro que no has preguntado de la manera correcta o no has dirigido la conversación adecuadamente». Hasta que tengas un modelo de negocio que funcione y un proceso de ventas recurrente, los fundadores deben estar en las reuniones con los clientes.

El lado positivo es que aunque debes estar en la sala para procesar el aprendizaje, no necesariamente tienes que ser el que esté organizando o liderando las reuniones.

CÓMO TOMAR NOTAS

Tomar buenas notas es la mejor manera de mantener a tu equipo (e inversores y asesores) al tanto de lo que está sucediendo. Además, las notas hacen que sea más difícil mentirte a ti mismo. Y cuando, meses después, decidas cambiar la dirección del negocio, podrás releer tus notas en lugar de realizar nuevas entrevistas.

Cuando sea posible, escribe citas exactas. Ponlas entre comillas para que sepas que eso que estás anotando es textual. Más tarde quizás puedas usarlas en tu lenguaje de comunicación, en las reuniones con inversores o como argumentos con compañeros de equipo escépticos. Otras veces, los detalles no son tan relevantes y puedes anotar lo fundamental.

En cualquier caso, puedes ayudarte de símbolos para contextualizar y abreviar tus notas. En mi caso, uso una docena de símbolos fundamentales e invento más según sea necesario. Probablemente no copiarás exactamente los míos, así que no te preocupes en memorizarlos. Construirás tu propia lista a medida que tengas más conversaciones.

:) :(:| ↯ ⚑ ☐ ⤴ ^ ☑ ♀ ☆

Emociones

:)Emocionado
:(Enojado
:|Avergonzado

Se puede interpretar a alguien que diga: «Eso es un problema» de manera totalmente diferente dependiendo de si es neutral o se escandaliza. Por eso vale la pena anotar cualquier emoción fuerte. También puedes utilizar símbolos para la lujuria, la envidia o la risa, dependiendo del problema que estés abordando. Captura las emociones significativas y recuerda examinarlas más tarde.

Acerca de sus vidas

↯ Dolor o problema (el símbolo es un rayo)
⚑ Meta o trabajo por hacer (el símbolo es una portería)
☐ Obstáculo
⤴ Solución alternativa
^Antecedentes o contexto (el símbolo es una montaña lejana)

Estos cinco símbolos son tu pan de cada día. Combínalos con símbolos de emoción cuando sea apropiado. Los dolores y los obstáculos tienen mucho más peso cuando alguien se siente avergonzado o enojado por ellos.

Los obstáculos impiden que un cliente resuelva sus problemas, aunque desee hacerlo. Son importantes porque probablemente también debas lidiar con ellos. Por ejemplo, a muchas personas del medio corporativo *les encantaría* utilizar los servicios en la nube y *odian* sus herramientas actuales, pero no pueden, porque la política del departamento tecnológico de su empresa es un obstáculo. Su solución podría ser usar su teléfono personal como un ordenador secundario o hacer ciertas tareas desde casa.

También vale la pena resaltar los siguientes aspectos:

Símbolos

☑ Petición de características o criterios de compra
Dinero, presupuesto o proceso de compra
♀ Mencionó a una persona específica
☆ Tareas sucesivas (próximos pasos)

Como ya he comentado, las peticiones de funciones deben ignorarse de forma general, pero son una buena señal para captar ideas y explorar. Los criterios de compra son obviamente más importantes. Las señales en torno al precio o el dinero también son claves.

Anota nombres y empresas específicas. Si es alguien que los clientes conocen, pide una presentación formal al final de la conversación. Si es un competidor o una solución alternativa, escríbelo para investigarlo más tarde.

Después de cada reunión, coloca una gran estrella en las tareas sucesivas, especialmente en los próximos pasos que prometió el cliente como muestra de avance y compromiso.

DÓNDE TOMAR NOTAS

Necesitas un método para que tus notas se puedan:

- Clasificar, mezclar y reorganizar de forma rápida y eficiente
- Combinar con las del resto de tu equipo
- Ser permanentes y recuperables
- Y que no se mezclen entre otras cosas como listas de tareas pendientes o «idea nuevas»

Personalmente, a base de practicar me he dado cuenta de que escribir apuntes en mi cuaderno principal es prácticamente inútil. En el transcurso de varios meses, tú mismo abandonas la insalvable tarea de búsqueda y recuperación de tus notas relativas a las conversaciones con clientes. Y eso no es bueno. Si no estás revisando tus notas, no te serán de mucha ayuda y quizás parte del esfuerzo que conlleva hablar con clientes se desvanezca en el tiempo.

Si terminas tomando apuntes en lugares que no son los más adecuados, necesitarás dedicar un tiempo extra después de la reunión para pasarlos a un formato más adecuado y permanente. De lo contrario, te arrepentirás cuando no recuerdes aquella increíble frase de aquel cliente que quedó encantado con tu

producto cuando la quieras poner en tu sitio web.

¿Cuál es el mejor lugar para tomar notas?

Las hojas de cálculo de Google Docs son excelentes para compartir, buscar y recuperar. También son geniales para clasificar la información si utilizas símbolos en una de las columnas. La desventaja es que no resulta muy adecuado tomar notas directamente en un ordenador durante una reunión, así que dedica un poco de tiempo a transferir tus notas después de la reunión. Siempre me ha parecido un poco molesto, pero es mucho mejor que perder tu aprendizaje en un cuaderno que se acaba llenando con notas de diversas temáticas, perdiendo así su sentido .

Un cuaderno dedicado exclusivamente a esta tarea también es una buena opción. Durante un tiempo usé mi cuaderno habitual para anotar las conversaciones con los clientes y luego arranqué todas las páginas que no eran de entrevistas para que fuera más fácil encontrar la información posteriormente. No es la técnica más refinada, pero funcionó.

Mi técnica favorita es un bloc pequeño de lomo encolado. Este tipo de blocs caben en una mano y puedes escribir una sola nota por hoja (un aprendizaje o una cita) junto con alguno de los símbolos que he mencionado con anterioridad, para añadir contexto a la nota. Después de la reunión, las puedes revisar y añadir la fecha y la persona con quién hablaste. Los post-its también hacen la misma función.

Si todo tu equipo utiliza este método para sus conversaciones, podéis colocar las hojas sueltas en una mesa para facilitar el acceso y la clasificación. Por ejemplo, si estáis reunidos para discutir cómo resolver un problema que tienen los clientes, podéis rescatar todas las notas con el símbolo de «problema» y tenerlas en cuenta en vuestra conversación.

Cuando empecé, grababa las conversaciones, pero sufría el mismo problema que tenía con los cuadernos: terminaba con mucho contenido y no tenía un sistema para ordenarlo eficientemente o encontrar la parte que quería. Si quieres usar audio, te darás cuenta que hay personas que están dispuestas a que las graben. Coloca tu teléfono sobre la mesa mientras te sientas y di: «¿Le importa si grabo nuestra conversación? Me preocupa perder información importante entre mis apuntes. No compartiré el audio con nadie ni lo publicaré en ningún lugar». Casi todo el mundo accede, pero quedarás expuesto si estabas tratando de mantener una situación informal.

Si prefieres un entorno informal, surgirán conversaciones con clientes de la nada sin estar preparado. Déjate llevar. A veces, he llegado a tener apuntes escritos en platos de papel de una noche de pizza, en posavasos de bares y en periódicos de la cafetería. Solo tienes que traspasar esas notas a tu sistema principal de almacenamiento cuando regreses a tu oficina u ordenador. Es mejor registrar lo que se dice en algún lugar de forma inesperada que tratar de recordar toda la información importante.

Si es totalmente inapropiado escribir apuntes durante la conversación, concéntrate en hablar y luego dirígete inmediatamente a un rincón para escribir lo que se dijo. Así es como gestiono las conversaciones con los clientes en bares o en conferencias.

Independientemente del medio, lo más importante es que tus notas sean lo bastante fáciles para que las revises tú mismo y con tu equipo.

Regla de oro: las notas son inútiles si no las revisas.

EL PROCESO

Comunicarse con los clientes es una herramienta, no una obligación. Si no va a ser de ayuda o no quieres hacerlo por alguna razón, sáltatelo. Seguro que has estado en el otro lado, cuando te llegó una encuesta hecha a medias por una nueva compañía emergente, que quería tachar de su lista de cosas pendientes la tarea de «aprender de los clientes». Hay mejores maneras de perder tu tiempo.

Si no sabes qué es realmente importante para tu empresa y cómo lidiar con ello de manera efectiva durante una conversación, te limitas a presentarle tus ideas a los clientes.

Señales para darte cuenta de que solo estás presentando tus ideas:

- Estás hablando más que ellos
- Están haciendo cumplidos sobre ti o sobre la idea
- Hablaste de tu idea
- No tienes pasos para seguir a continuación
- No tomaste notas
- No has revisado tus notas con el equipo
- Recibiste una respuesta inesperada y eso no cambió tu idea

- No sentiste miedo con ninguna de las preguntas que hiciste
- No estás seguro de lo que estás tratando de descubrir con esa conversación

La presencia persistente de cualquiera de estos problemas sugiere que estás haciendo algo mal y estás perdiendo el tiempo.

A continuación vas a encontrar los pasos que sigo para mantenerme bien encaminado. Puedes ignorar o modificar cosas según sea necesario dada tu situación y la de tu empresa. En mi caso, esta es la forma más sencilla que he encontrado para reducir la pérdida de tiempo y optimizar al máximo el proceso de hablar con clientes.

El proceso previo a las conversaciones:

- Si no lo has hecho todavía, escoge un segmento concreto y detectable
- Con tu equipo, decide cuáles son tus 3 grandes metas de aprendizaje
- Si es relevante, decide cuáles son tus pasos a seguir después de cada reunión con cada cliente y qué tipo de compromiso ideal buscas de ellos
- Si las conversaciones son la herramienta correcta, averigua con quién debes hablar
- Crea una serie de suposiciones sobre lo que le importa a la persona (esas son tus hipótesis y necesitas validarlas)
- Si una pregunta puede responderse llevando a cabo una investigación, hazlo antes de reunirte con los clientes

Durante la conversación:

- Estructura la conversación
- Mantén la conversación informal
- Haz buenas preguntas que aprueben el *Mom Test*
- Desvía los cumplidos, ancla la conversación en datos concretos e investiga a fondo las señales
- Toma buenas notas
- Si es relevante, presiona para lograr un compromiso al final de la conversación o acuerda con la persona cuáles serían los próximos

pasos a tomar

Después de unas cuantas conversaciones:

- Revisa tus notas y las citas claves. Si tienes equipo, hazlo con ellos
- Si es relevante, traspasa las notas a un lugar permanente que te permita encontrarlas de forma eficiente más adelante
- Actualiza tus convicciones y planes
- Decide cuáles son tus próximas 3 grandes preguntas

El objetivo de este proceso tiene dos vertientes. Por un lado, asegurarte de que estás invirtiendo apropiadamente tu tiempo abordando las preguntas que realmente importan y haciendo uso del potencial de todo el equipo. Por otro lado, difundir cualquier nuevo aprendizaje a tu equipo de la manera más rápida y completa posible.

Ahí lo tienes. Ahora sabes todo lo que yo hago para aprender de las conversaciones. Combina este proceso con el *Mom Test* , mantén un tono informal y avanza para obtener el máximo aprendizaje en un tiempo mínimo. Y si al principio te cuesta y te sale mal, no te preocupes. Concéntrate en mejorar tu curva de aprendizaje hasta que te salga bien. Es solo cuestión de práctica.

ES RÁPIDO

El tiempo que conlleva el proceso es importante. La clave es hacer que tu empresa evolucione rápido, no más despacio

No pases una semana preparándote para las reuniones; dedícale una hora y luego ve a hablar con la gente. Emplear más tiempo es un retraso en tu agenda.

No pases meses teniendo conversaciones con los clientes a tiempo completo antes de comenzar a circular el producto. Dedícale una semana, tal vez dos. Orienta tus conversaciones con los clientes para aprender de ellos y luego dales algo para que se comprometan.

Es obvio que seguirás hablando con los clientes durante toda la existencia de tu empresa. No te estoy aconsejando que te conviertas en un ermitaño después de las dos primeras semanas. Tus clientes son una fuente crucial y continua de información. Con las herramientas de este libro podrás seguir beneficiándote del aprendizaje sin sentir que le dedicas mucho tiempo. Puedes hacerlo en paralelo

con el crecimiento de tu empresa en lugar de establecerlo como tu única prioridad .

El aprendizaje del cliente puede ser muy rápido cuando lo estás haciendo bien. El propósito de este libro no es desperdiciar meses preciosos teorizando y planificando la «pregunta perfecta». Está destinado a ayudarte a extraer el máximo valor en el mínimo tiempo posible para que puedas volver a dedicarte a lo que realmente importa: construir tu negocio.

Regla de oro: ¡ponte a ello ya! No esperes a mañana.

CONCLUSIÓN Y HOJA DE REPASO

Después de todo, debo confesar que sigo haciendo preguntas tontas continuamente. Tú también lo harás. No te atormentes por ello. No pasa nada. Revisa con tu equipo, no te agobies (ni agobies a tus cofundadores) por los errores. Trabajad para mejorar.

Estas cosas suceden. Aunque tenga mucha práctica, yo mismo sigo cometiendo muchísimos errores. Pero lo importante es que ahora me doy cuenta y eso me da la oportunidad de arreglarlos. La mayoría de las conversaciones deficientes pueden enmendarse y mejorarse. Estás tratando de hacer algo difícil. Nunca vas a hacerlo perfecto, pero esforzarte te va a ayudar a mejorar.

A la gente le encantan las empresas emergentes (*startups*) porque hacen cosas geniales para mejorar sus vidas. Quieren que el emprendedor y la empresa tengan éxito. Cuando los emprendedores meten la pata, la gente quiere perdonarlos.

Haciendo buenas preguntas, podemos solucionar muchas ideas erróneas antes de meternos en líos. Pero aun así, a veces no marcha bien. Si tu empresa acaba siendo un auténtico desastre, no pasa nada. Dirígete a las personas que te apoyaron y agradéceles su ayuda. Te dirán algo como:

«Oye, no te preocupes. Sé cómo son estas cosas».

Regla de oro: todo va a ir bien.

CORTA EL NUDO

En la antigüedad existía una profecía que decía así: «Quien logre deshacer el

complejo *nudo gordiano* gobernará la tierra». Al toparse con el nudo, Alejandro sacó su espada y, de un solo golpe, lo cortó por la mitad. El nudo se deshizo y se convirtió en «Magno».

Desatar el nudo era el proceso «adecuado». Cortarlo fue un truco que llevó a Alejandro directo al resultado final sin ningún esfuerzo.

Cuando encontramos un proceso nuevo y emocionante, es fácil hacer lo contrario y pasar horas obsesionado en descubrir la manera correcta de desatar ese nudo grande y retorcido.

Recuerdo estar en un taller sobre segmentación de clientes donde un entrenador personal dijo que perdía la mayor parte de su tiempo yendo de un cliente a otro. En algún momento se sugirió que la policía podría ser un mejor cliente, ya que podía ir a la comisaría y pasar todo el día trabajando con diferentes agentes. Sin desplazamientos, facturando más horas y con un tipo de cliente menos sensible al precio. ¡Suena bien en teoría!

Todos comenzamos a pensar cómo iba a validar la idea. ¿Con quién podría hablar? ¿Alguien tenía algún familiar en la policía? ¿Cuáles deberían ser las preguntas de su entrevista? ¿Cuál era el tamaño del mercado?

Nos miró como si fuéramos todos idiotas y cogió su teléfono. «En realidad, creo que les voy a llamar». No es que no supiera su número. Todos nos quedamos un poco atónitos mientras salió y llamó a la policía. Veinte minutos después, volvió con una sesión programada.

Tener un proceso es valioso, pero no te quedes atascado en él. A veces puedes coger el teléfono y *cortar el nudo* .

HOJA DE REPASO

Por si te gustan las listas.

Competencias clave:

- Haz buenas preguntas (Capítulo 1 y 3)
- Evita información deficiente (Capítulo 2)
- Sé informal (Capítulo 4)
- Presiona para obtener compromiso y avance (Capítulo 5)
- Estructura la reunión (Capítulo 6)
- Segmenta a los clientes (Capítulo 7)

- Prepara y revisa (Capítulo 8)
- Toma notas (Capítulo 8)

El *Mom Test* :

1. Habla de sus vidas en lugar de tu idea
2. Pregunta por datos del pasado en lugar de situaciones genéricas o opiniones sobre el futuro
3. Habla menos y escucha más

Evita los datos incorrectos:

- Rechaza los cumplidos
- Ancla la información en el pasado o en algo concreto
- Explora las razones que hay detrás de las opiniones, ideas, peticiones y emociones

Errores y sus síntomas:

1. Buscar cumplidos: «Estoy pensando en empezar un negocio.¿Cree que funcionará?» «He tenido una idea alucinante para una aplicación. ¿Le gusta?»
2. Exponer tu ego (también conocido como el problema del Pathos): «Así que aquí está ese proyecto ultra secreto por el que dejé mi trabajo. ¿Qué le parece?» «Puedo aceptarlo, ¡sea honesto y dígame lo que piensa realmente!»
3. Ponerse en modo vendedor: «Bueno, en primer lugar, gracias por aceptar esta entrevista. Son solo algunas preguntas y le dejaré retomar la jornada» «En una escala del 1 al 5, ¿cuánto diría que (…)?» «Vamos a organizar una reunión»
4. Ser un atasco en el aprendizaje: «Tú preocupate solo del producto. Yo me encargaré de los clientes» «¡Porque los clientes me lo dijeron!» «No tengo tiempo para hablar con la gente, ¡tengo que programar!»
5. Recopilar cumplidos en lugar de hechos y compromisos: «Estamos recibiendo comentarios muy positivos» «A todos los clientes con los que he hablado les gusta la idea»

El proceso antes, durante y después de la reunión:

Antes...

- Si aún no lo has hecho, elige un segmento concreto y localizable
- Con tu equipo, decide tus 3 grandes objetivos de aprendizaje
- Si es relevante, decide tus próximos pasos y compromisos
- Crea una lista con tus mejores suposiciones acerca de lo que le importa a esa persona
- Si una pregunta puede responderse investigando por tu cuenta, hazlo primero

Durante...

- Estructura la conversación
- Sé informal
- Formula preguntas que pasen el *Mom Test*
- Desvía los cumplidos, ancla la información genérica y profundiza en las señales
- Toma buenas notas
- Si el cliente es relevante, presiona para obtener compromisos y pasos a continuación

Después...

- Con tu equipo, revisa las notas y citas textuales del cliente
- Si es pertinente, transfiere las notas y guárdalas
- Actualiza tus convicciones y planes
- Decide tus próximas 3 grandes preguntas importantes

Resultados de una buena reunión:

- Hechos: obtienes hechos concretos y específicos sobre lo que hacen y por qué lo hacen (lo opuesto a los datos deficientes como los cumplidos, la información generalizada y las opiniones)
- Compromiso: te demuestran que van en serio al renunciar a algo que

valoran, como cantidades significativas de tiempo, dinero o ponen en riesgo su reputación
- Avance: el cliente avanza hacia el siguiente paso en el proceso de ventas

Señales de que solo te estás dejando llevar por la inercia:

- Hablas más que ellos
- Te halagan a ti o a tu idea
- Les has contado tu idea y no tienes pasos a seguir
- No tienes notas de tus conversaciones
- No has revisado tus notas con tu equipo
- Recibiste una respuesta inesperada y no cambió ni afectó a tu idea
- No has tenido miedo de formular ninguna de las preguntas que has hecho
- No estás seguro de qué gran pregunta tratas de responder
- No estás seguro del motivo de la reunión

Tomar notas: símbolos para indicar señales:

:)Emocionado
:(Enojado
:|Avergonzado
↯ Dolor o problema (el símbolo es un rayo)
⚑ Meta o trabajo por hacer (el símbolo es una portería)
☐ Obstáculo
⮡ Solución alternativa
^Antecedentes o contexto (el símbolo es una montaña lejana)
☑ Petición de características o criterios de compra
Dinero, presupuesto o proceso de compra
♀ Mencionó a una persona o compañía específica
☆ Tarea sucesiva

Señales de que no estás presionando para obtener compromiso y avance:

- Tu cartera de contactos está repleta de clientes o inversores zombis

- Las reuniones de producto terminan con un cumplido
- No hay próximos pasos definidos
- Te escuchas decir simplemente que la reunión «fue bien»
- No han renunciado a nada de valor

Solicitar (VPDPP) y estructurar la reunión:

- **V** isión: media frase de cómo estás transformando el mundo en un lugar mejor
- **P** lanteamiento: explica en qué punto te encuentras y qué estás buscando
- **D** ebilidad: muestra dónde te has quedado atascado y cómo te pueden ayudar
- **P** edestal: demuéstrales que ellos, en particular, pueden proporcionar la ayuda que necesitas
- **P** etición: pide ayuda

La gran pregunta de preparación:

- «¿Qué queremos aprender de esta gente?»

¡GRACIAS!

Ha sido divertido. Gracias por leer :). Espero que haya sido de ayuda. Para obtener diapositivas, vídeos, y más información, visita: momtestbook.com

Cuando te encuentres con un obstáculo, puedo ayudarte o puedes hacerme saber que doy malos consejos contactándome por twitter @robfitz o por correo electrónico a rob@robfitz.com .

Mi blog donde escribo sobre *startups* en su etapa inicial es robfitz.com . Suscríbete para recibir noticias.

Para aprender a ser mejor fundador, tienes que ensuciarte las manos. Las *startups* , a veces, son más *arte* que *ciencia* . Es algo que aprendes con la práctica. Tener herramientas ayuda, pero es necesario hacer trabajo de campo. En mi caso, aprendí más lanzando proyectos tontos que leyendo libros o blogs. Así que ponte a practicar.

NOTAS

3. HAZ PREGUNTAS IMPORTANTES

1 Aportación de la traductora

6. CÓMO ENCONTRAR PERSONAS A LAS QUE ENTREVISTAR

1 Meetup es una plataforma online para organizar eventos con gente de tu ciudad: https://www.meetup.com/

7. ESCOGER A TUS CLIENTES

1 Ejemplos de modelos de negocio multiplataforma son Facebook o Google que se dirigen tanto a usuarios finales como a empresas anunciantes; o los típicos *marketplaces* que ponen en contacto a dos tipos de clientes totalmente diferentes, al igual que Airbnb conecta a personas que ofrecen su casa con personas que viajan y buscan alojamiento.

AGRADECIMIENTOS

Un enorme agradecimiento a todas las personas que ayudaron con sus comentarios, y especialmente a aquellos que dedicaron tiempo a escribir anotaciones ridículamente útiles línea por línea: Daniel Tenner, Andreas Klinger, Veronica Torras, Dave Chapman, Salim Virani, Sabrina Kiefer, Madeleine Evans, Spike Morelli, Adele Barlow y Orsolya Toth.

Nadie atraviesa la vida de emprendedor solo. Gracias a Paul Graham por criticarnos cuando estábamos tan claramente desorientados y a Devin, Laurence y Ryan por subiros a este loco tren. Gracias a Salu Klein por gritarme (con cariño) por las ventas todos los viernes y por obligarme a leer *4 steps to the Epiphany.* Gracias a Steve Blank por escribirlo. Gracias a Peter Read y Andy C por mostrarme cómo funcionan las ventas en realidad.

Gracias a Ian y Pete por acogernos en Londres. Gracias a Salim Virani por abrirme los ojos. Gracias a Tom Stone, Dave Chapman, John Spindler y Tim Barnes por mostrarme lo mejor del mundo educativo en las *startups* y darme mi primera oportunidad docente .

Más allá de la influencia obvia de Steve Blank y Eric Ries, muchas gracias a otros escritores que han ayudado directamente a este libro con su trabajo: Amy Hoy con su visión del mundo, Brant Cooper en segmentación, Richard Rumbel y Lafley/Martin en estrategia, Neil Rackham en ventas, y Derek Sivers en recordar que las empresas están destinadas a hacerte feliz.

Y por supuesto, muchas gracias a mamá y a papá por plantar la semilla emprendedora a través del empoderamiento y su propia colección de historias descabelladas sobre emprendimiento y naufragios.

Y por último, gracias a Tomás Fernández, Marc Santandreu, Lluis Martínez, Sarah Larios y Alex Izquierdo, todos ellos emprendedores entusiastas que han

puesto el *Mom Test* en práctica y han dado feedback y ayudado a que esta versión en español sea clara y entendible.

La portada es obra de Devin Hunt. ¡Gracias !