



DESARROLLO DE CLIENTES

LOS PRIMEROS PASOS

Emprender hoy es diametralmente opuesto a como se hacía hace diez o incluso cinco años atrás. No basta con tener una idea y dar por hecho que ésta va a resultar, y las intuiciones poca cabida tienen en la definición del éxito en el desarrollo de una idea.

Si estás iniciando el camino para crear un proyecto, tendrás el privilegio de conocer miles de historias de triunfos y fracasos. Y todas esas experiencias han llevado a que los primeros pasos para emprender puedan basarse en métodos y fórmulas que te lleven por la vía correcta para que tu idea no sólo vea la luz, sino que también crezca.

Desde la detección de una oportunidad de negocio hasta la indagación de tus potenciales clientes y el desarrollo de tu público objetivo, esta pequeña guía te servirá para no dejar ningún proceso al azar y, si haces las cosas bien, puedas convertir a tu startup en una empresa.



USS CONECTA

USS CONECTA, El Viaje del Emprendedor es un **programa gratuito de formación y desarrollo de habilidades de negocios y tecnológicas, y construcción de redes** para fortalecer a emprendedores de la zona austral de nuestro país, en torno a las comunas de Puerto Montt, Osorno, Puerto Aysén y Coyhaique.

Busca apoyarlos en **crear, potenciar o reinventar sus negocios**, adaptándose a un mundo más tecnológico y digital, donde puedan desarrollar empresas de alto crecimiento, innovadoras,

con capacidad de ser competitivas y rentables, a través de un programa de apoyo que entregará conocimiento y herramientas digitales y también los ayudará a potenciar sus negocios.

Buscamos articular actores del ecosistema de las Regiones de Los Lagos y Aysén, poniendo a disposición de la comunidad un programa de apoyo al emprendimiento.

Participarán **emprendedores de diferentes industrias**, en etapas de desarrollo temprano – desde la idea hasta algunas primeras ventas que requieren estabilidad y escalamiento – apoyados por nuestra experiencia y profesionales expertos en metodologías de emprendimiento e innovación a través de un programa de aprendizaje de máxima calidad y una experiencia transformadora desde cursos planteados a través de la metodología de clase invertida, en el marco del Viaje del Emprendedor de Corfo.

Nuestra propuesta de valor considera además la **medición efectiva de la adquisición de estas competencias y herramientas** a través del trabajo que realizará el centro Data-i de la USS.

El material didáctico y contenidos de los cursos pertenecientes al Viaje del Emprendedor estarán desarrollados y disponibles abiertamente en una plataforma digital de USS CONECTA, acompañados además de recursos digitales de aprendizaje, desarrollados por DIE USS, que facilitan el conocimiento y uso de herramientas de innovación y emprendimiento.

Por último, a través de encuentros locales tipo Demo Day, y otros mecanismos digitales de interacción entre los participantes se generaran redes locales para conectar con el ecosistema de innovación y emprendimiento de la Región.

TABLA DE CONTENIDOS

1. OPORTUNIDADES.....	4
¿Cómo identificar una oportunidad?	4
2. SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES	4
¿Qué es un segmento de clientes?	4
¿Por qué es importante enfocarse en un segmento?.....	4
¿Cómo definir un segmento?.....	4
3. EL CLIENTE EN PROFUNDIDAD	5
Mapas de empatía	5
Los dolores del cliente	6
4. ETAPAS DEL DESARROLLO DE CLIENTES	6
Descubrimiento de clientes	6
Validación del cliente	7
Creación del mercado	8
Construcción de la empresa.....	8
5. PRODUCT MARKET FIT	8

1. OPORTUNIDADES

¿Cómo identificar una oportunidad?

Ya lo dijo Philip Kotler; una oportunidad es “una zona de necesidad e interés del comprador en la cual hay una alta probabilidad de que una empresa pueda actuar rentablemente satisfaciendo esa necesidad”.

En base a eso, existen tres situaciones en las que puede haber grandes oportunidades de negocio:

- Cuando algo escasea.** Todos recordaremos cómo al inicio de la pandemia conseguir mascarillas era prácticamente imposible, pues el stock se acababa en sólo un par de horas. Muchos detectaron esta oportunidad para comenzar a producirlas, un negocio prácticamente redondo considerando que todos deberemos utilizarlas por un buen tiempo más.
- Cuando algo existe, pero se le puede hacer un *upgrade*.** Sigamos con el ejemplo de las mascarillas. Muchos comenzaron a producirlas al ver que todo el mundo necesitaba adquirirlas, pero había poco stock. Para diferenciarse del negocio que ya tenía varios actores adentro, algunos optaron por mejorar el producto ya existente, fabricando mascarillas de tela reutilizables, lavables, con partículas de cobre, especiales para niños, etcétera.
- Cuando algo definitivamente no existe.** Poco a poco las mascarillas volvieron a ser un bien de fácil acceso, pero para muchos padres el ponerles mascarillas a sus hijos se volvió toda una pelea. Así, alguien ideó crear escudos faciales impresos con el rostro de personajes de películas o superhéroes, volviendo el uso de este elemento imprescindible un accesorio divertido para los más pequeños.

Las oportunidades para crear nuevos proyectos son infinitas. Sólo hay que estar atentos y captarlas en el *timing* adecuado.

2. SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Una vez que se distingue una oportunidad de negocio, es hora de perfilar al público objetivo del bien que se va a ofrecer. Y, para ello, la segmentación no sólo es el primer paso para desarrollar la idea, sino también la clave de su éxito.

¿Qué es un segmento de clientes?

¿Te has preguntado para quién estás creando tu producto o servicio? Si es así, ya estás en el camino de la **segmentación de tus clientes**. En palabras sencillas, un segmento es el grupo de personas a quienes les estás satisfaciendo una necesidad a través de la solución que propones. A ellos tu proyecto les crea valor más que a cualquier otra persona.

¿Por qué es importante enfocarse en un segmento?

Al haber realizado la segmentación tendrás mayor claridad sobre cómo desarrollar tu proyecto y qué características específicas éste debe tener en función de quienes lo consumirán. Este ejercicio te ayudará a identificar, en una segunda etapa, el dolor de tu cliente, creando así un producto mucho más delineado y desarrollando una propuesta de valor ciento por ciento enfocada en quien realmente verá satisfecha su necesidad a través de tu idea.

¿Cómo definir un segmento?

Existen varias maneras de segmentar al cliente final, pero la más efectiva es basándose en los patrones psicográficos. Para ello lo más fácil es crear **arquetipos** o personificar a tu cliente ideal definiendo elementos como su género, edad, clase social, motivaciones, estilo de vida, personalidad, conductas de compra, etcétera.

Para saber si el segmento que definiste es eficiente, el público objetivo al que vayas a apuntar debe ser accesible para ti, componer un volumen relevante de personas, ser fácilmente diferenciable de otros nichos y, por supuesto, mostrar entusiasmo de compra hacia tu producto o servicio.

3. EL CLIENTE EN PROFUNDIDAD

Mapas de empatía

Una vez habiendo segmentado a tus clientes, es necesario ir un paso más allá. No basta con conocer sus características demográficas o socioeconómicas, sino que hay que entrar en su mente para saber qué piensan y sienten. Así podrás conocer sus necesidades a fondo para crear una solución efectiva para su problema.

Los mapas de empatía suelen ser una guía muy efectiva para realizar este ejercicio y se diagraman de la siguiente manera:



Para conseguir información relevante debes contar con una muestra importante de personas en base a las cuales realizar este mapa. Ya en la práctica, deberás iniciar el trabajo respondiendo cuatro preguntas clave:

1. **¿Qué ve?** Intenta analizar el mundo que rodea a esta persona, conocer su realidad, adentrarte en las características de su entorno y círculo cercano, y en su cotidianeidad.
2. **¿Qué escucha?** Lo importante de esta pregunta es que te permitirá saber quién influye a tu potencial cliente. A quiénes sigue, quiénes son sus ídolos, cómo se informa y qué marcas le generan confianza son algunas de las respuestas que debes encontrar.
3. **¿Qué piensa y siente?** Aunque pueda parecer una pregunta muy amplia, enfócate en lo relacionado con tu idea de negocio. Ahonda en sus preocupaciones, sueños y percepciones con respecto a la realidad.
4. **¿Qué habla y hace?** A través de esta pregunta deberás conocer el camino entre el discurso y las acciones de tu cliente, siempre enfocándote en el tema que a ti te concierne para encontrar respuestas que te ayuden a generar un buen producto o servicio para él.

La parte inferior se divide en dos nuevas preguntas que seguramente serán las más importantes a la hora de comprender hacia dónde debe ir la solución que planteas con tu idea de negocio.

1. **¿Qué esfuerzos hace?** Esta pregunta te permitirá ahondar en todo el camino que tu cliente debe realizar para conseguir lo que necesita, pasando por sus miedos, frustraciones y obstáculos. Así, finalmente, llegarás a conocer sus dolores, a los que ya nos referiremos en una siguiente sección.

2. **¿Qué resultados obtiene?** Este análisis te servirá para saber cómo le va a tu cliente después de haber hecho el camino para obtener lo que buscaba. Podrás conocer sus motivaciones, la manera en que determina si tuvo o no éxito, cómo superó los obstáculos, etcétera.

Los dolores del cliente

Después de haber analizado en profundidad cómo se siente y lo que piensa tu cliente con respecto a tu idea de negocio, será necesario ahondar en sus dolores, pues al final del día será lo que tú llegarás a solucionar.

Al hablar de dolores en términos de marketing, se hace referencia a una necesidad específica que tiene un grupo de clientes. Muchas veces ni ellos mismos se han dado cuenta de que presentan ese dolor sino hasta que conocen tu producto o servicio.

Una vez que tengas a tu arquetipo de cliente bien definido, elabora un listado de alrededor de diez necesidades que hayas identificado en ellos. Luego escoge las tres más relevantes que realmente puedas solucionar a través de tu proyecto y comienza a profundizarlas.

Para llevar a cabo este ejercicio, puedes hacerte preguntas sencillas en función de tu idea de negocio, tales como:

- ¿Qué problemas tiene tu cliente en su día a día?
- ¿Por qué las soluciones existentes para su dolor no surten efecto?
- ¿A qué riesgos, dificultades y desafíos se enfrenta?
- ¿Qué errores comete?
- ¿Con qué barreras se encuentra?

4. ETAPAS DEL DESARROLLO DE CLIENTES

El famoso emprendedor norteamericano Steve Blank creó un mapa para llevar a cabo el desarrollo de los clientes de una startup. Éste comprende cuatro etapas: descubrimiento del cliente, validación, creación del cliente y crecimiento de la empresa. Vamos a conocer uno por uno.

Descubrimiento de clientes

Hoy, con cientos de emprendedores que lanzan ideas nuevas al mercado día a día, trabajar sobre la base de suposiciones es una apuesta demasiado riesgosa. Las probabilidades de fracasar son muy altas y, en el camino, es muy fácil que un proyecto similar o aún mejor deje atrás el tuyo, debiendo replantearte tus objetivos. He ahí la importancia de las hipótesis y, sobre todo, de su validación.

Así, teniendo claridad de cómo son tus clientes, qué piensan y cuáles son sus dolores, podrás elaborar las hipótesis necesarias para comenzar a trabajar y determinar si tu producto realmente satisface sus necesidades. La importancia de establecerlas mientras pones en marcha tu idea de negocio radicará en una guía durante el camino inicial para probar el modelo.

Para iniciar este proceso, el mapa de experimentación pro propuesto por la compañía Javelin puede ser muy útil:

Javelin Experiment Board

Start here: Brainstorm with stickies, pull it over to the right to start your experiment.

Who is your customer? Be as specific as possible. (Time Limit: 5 Min)

What is the problem? Phrase it from your customer's perspective. (Time Limit: 5 Min)

Define the solution only after you have validated a problem worth solving. (Time Limit: 5 Min)

List the assumptions that must hold true, for your hypothesis to be true. (Time Limit: 10 Min)

Need help? Use these sentences to help construct your experiment.

To form a Customer/Problem Hypothesis: I believe my customer has a problem achieving this goal.

To form a Problem/Solution Hypothesis: I believe this solution will result in quantifiable outcome.

To form your Assumptions: In order for hypothesis to be true, assumption needs to be true.

To identify your Riskiest Assumption: The assumption with the least amount of data, and core to the viability of my hypothesis is...

Determine how you will test it: The least expensive way to test my assumption is...

Determine what success looks like: I will run experiment with # of customers and expect a strong signal from # of customers.

Experiments: 1, 2, 3, 4, 5

Customer, Problem, Solution, Riskiest Assumption, Method & Success Criterion, Result & Decision, Learning

GET OUT OF THE BUILDING!

Validación del cliente

Con las hipótesis necesarias ya planteadas será necesario comenzar a indagar en profundidad si tu producto o servicio realmente se adecua a lo que busca el cliente. Para probarlas y llevarlas a hechos concretos, uno de los caminos más exitosos es seguir la metodología Lean StartUp. Ésta fue acuñada por primera vez por el emprendedor norteamericano Eric Ries como una manera de abordar el lanzamiento de negocios de manera fácil, limpia y eficiente.

Según explica en su libro *The Lean StartUp*, esta metodología se sustenta en eliminar del camino del emprendimiento todo aquello que no se enfoque en la creación de valor para los clientes. Así, se echa por tierra la antigua práctica de llevar a cabo las etapas de desarrollo antes de validar las hipótesis.

Muchas compañías que han adquirido la metodología planteada por Ries han optimizado el uso de sus recursos. Ello porque incluyen al consumidor durante el proceso de producción o creación de la idea, en lugar de hacerlo cuando se cree que está lista para ser lanzada. Así, desde la experiencia del usuario es posible recabar datos para ir haciendo mejoras y validando las hipótesis, optimizando al máximo los recursos iniciales de la startup.

Para poner en práctica esta metodología, el camino consta de cinco pasos fundamentales:

1. **Innovar.** Es decir, encontrar una oportunidad de mercado que satisfaga un dolor existente.
2. **Crear.** No es necesario invertir grandes cantidades de dinero, pues basta con un prototipo a pequeña escala, comúnmente conocido como mínimo producto viable (MVP).
3. **Medir.** Porque una de las grandes premisas del marketing es que todo debe ser medible, en esta etapa tendrás que plantear los diferentes KPI's que te permitirán hacer crecer tu idea de negocio.

4. **Aprender.** Con tu MVP en mano estarás listo para incluir a tus clientes en la etapa de la validación de tus hipótesis. Verás cómo algunas suposiciones caen y surgen nuevas ideas.
5. **Repetir.** Con todo el conocimiento que obtuviste en las etapas anteriores podrás hacer los cambios para robustecer tu producto o servicio y, si es necesario, realizar el proceso nuevamente. Es lo que se conoce como *pivote*.

En el caso de que hayas validado que tu producto satisface las necesidades de tu público objetivo, siendo rentable para tu empresa, habrás alcanzado el **Product Market Fit**. Para saber si conseguiste llegar a esta etapa, debes considerar tres elementos:

- Tu segmento está validado, por lo que el cliente está dispuesto a pagar por tu producto o servicio.
- El costo del producto debe ser menor al precio de venta, por lo que será rentable.
- El mercado demuestra una recepción positiva hacia tu producto.

Los indicios de haber conseguido un buen Product Market Fit llegarán cuando los clientes comiencen a incrementarse rápidamente y tengas la capacidad de cumplir con la demanda asociada.

Creación del mercado

Para que tu idea de negocio se sustente sobre bases sólidas, ésta debe ser sostenible, escalable y rentable. Si las etapas anteriores del desarrollo de clientes fueron hechas de manera correcta, ya podrás comenzar a crecer junto con los niveles de demanda por parte de tus clientes.

Esta etapa requiere de una inyección de recursos en marketing y ventas que te permitan comenzar a escalar tu negocio.

Construcción de la empresa

Aquí es donde tu startup comenzará a transformarse en una empresa. Busca el equipo adecuado, ten en la mira a los mejores y genera lazos de compromiso con tus colaboradores. En esta etapa puedes crear las diferentes áreas que compondrán tu compañía, para que cada integrante pueda poner el foco en su área de experiencia.

