Traducido del inglés al español - www.onlinedoctranslator.com

"Ounce for ounce, there's no better way to learn what customers want and will buy than this wonderful little book. If you want your new product or new business to succeed, start here."

John Mullins, author, The New Business Road Test, Getting to Plan B, and The Customer-Funded Business

Rob Fitzpatrick

a Founder Centric book

THE MOM TEST

How to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you.

FOUNDER CENTRIC

Introducción

Tratar de aprender de las conversaciones de los clientes es como excavar un sitio arqueológico delicado. La verdad está ahí abajo en alguna parte, pero es frágil. Si bien cada golpe con la pala te acerca a la verdad, es probable que la rompas en un millón de pedacitos si usas un instrumento demasiado contundente.

Veo muchos equipos usando una excavadora y una caja de dinamita para su excavación. Están, de una forma u otra, obligando a la gente a decir algo bueno sobre su negocio. Usan preguntas de mano dura como "¿crees que es una buena idea?" y destrozan su premio.

En el otro extremo del espectro, algunos fundadores están usando un cepillo de dientes para desenterrar una ciudad, evitando excavar profundamente y descubrir si algo de valor está realmente enterrado allí.

Queremos encontrar la verdad de cómo hacer que nuestro negocio tenga éxito. Necesitamos buscarlo, y profundizar, pero cada pregunta que hacemos conlleva la posibilidad muy real de sesgar a la persona con la que estamos hablando y hacer que todo el ejercicio no tenga sentido. Sucede más de lo que te imaginas.

La verdad es nuestro objetivo y las preguntas son nuestras herramientas. Pero debemos aprender a manejarlos. Es un trabajo delicado. Y bien vale la pena aprender. Hay un tesoro debajo.

Este libro es para ti.

Hola,

Ha leído sobre Desarrollo de clientes o Lean Startup y no está seguro de cómo hacer para tener su primera conversación con el cliente.

Eres un comerciante tradicional o un vendedor que aspira a ser más eficaz en una empresa joven que aún no ha encontrado su modelo de negocio.

Usted asesora, apoya o invierte en nuevas empresas y desea ayudarlas a tener conversaciones más útiles con los clientes.

Te has enamorado de una nueva idea de negocio y quieres averiguar si tiene éxito antes de renunciar a tu trabajo.

Está recaudando fondos y los inversores quieren ver más pruebas de que está resolviendo un problema real.

Encuentras todo este proceso increíblemente incómodo y realmente desearías que hubiera una manera más fácil de hacerlo.

Tienes un vago sentido de una oportunidad y quieres averiguar exactamente qué es.

Siempre ha querido construir su propia empresa y quiere comenzar a hacer un progreso real hoy.

Este libro es para ti.

Hablar con los clientes es difícil

Sabemos que debemos hablar con los clientes. Muchos de nosotros incluso hablamos con los clientes. Pero aun así terminamos construyendo cosas que nadie compra. ¿No es eso exactamente lo que se pretende prevenir hablando con la gente?

Resulta que casi todos lo estamos haciendo mal. He cometido estos errores yo mismo y los he visto suceder cientos de veces con otros fundadores. A pesar de la reciente explosión del conocimiento de las empresas emergentes, el proceso de descubrir qué quieren los clientes se desarrolla con demasiada frecuencia como lo hizo en mi primera empresa, Habit.

Estábamos construyendo tecnología de publicidad social y estaba angustiado. Habíamos pasado 3 años trabajando con todo nuestro corazón. Casi nos quedamos sin dinero de los inversores y no parecía que obtuviéramos más. Nos mudamos internacionalmente para estar más cerca de nuestro mercado y sobrevivimos a la deportación de un cofundador. Había estado hablando con los clientes a tiempo completo durante meses. Y luego, después de innumerables días de trabajo duro y un equipo exhausto, me di cuenta de que lo había estado haciendo mal. Bien podría no haberme molestado.

El consejo de que debe hablar con sus clientes tiene buenas intenciones, pero en última instancia es un poco inútil. Es como el niño popular que le aconseja a su amigo nerd que "simplemente sea más genial". Se olvidan de mencionar que es difícil.

Estas conversaciones toman tiempo, son fáciles de estropear y salen mal de una manera nefasta. Las malas conversaciones con los clientes no solo son inútiles. Peor aún, te convencen de que estás en el camino correcto. Te dan un falso positivo que te hace invertir demasiado tu dinero, tu tiempo y tu equipo. Incluso cuando no estás arruinando algo activamente, esos molestos clientes parecen empeñados en mentirte.

Este libro es una guía práctica. El enfoque y las herramientas que contiene se recopilan de una amplia gama de comunidades que incluyen Desarrollo de clientes, Design Thinking, Lean Startup, Experiencia del usuario, ventas tradicionales y más. Se basa en trabajar con un grupo de fundadores y en mis experiencias de fracaso y éxito en el aprendizaje del cliente, así como en el apoyo de innumerables compañeros y mentores.

Es un enfoque informal de la conversación, basado en eliminar el

formalidad y torpeza de hablar con la gente y asumir la responsabilidad de hacer buenas preguntas.

¿Por qué otro libro sobre hablar y vender?

¿Tu estante realmente necesita otro libro sobre vender y hablar? ¿Y necesita uno escrito por mí en particular?

Bueno, sí. Sí lo hace.

Este es el por qué:

En primer lugar, soy un aficionado a la tecnología, no un tipo de ventas. Soy introvertido y naturalmente malo en las reuniones. Todos los demás libros de ventas que he leído están escritos por y para personas que ya son bastante buenas para tratar con la gente. Conocen las reglas tácitas de la reunión. Busqué a tientas desde cero. ¿Conoces esa línea, "No me llames, te llamaré"? La gente realmente me ha dicho eso (y yo les creí). Con mucha ayuda de colegas y asesores, eventualmente comencé a resolverlo y cerramos acuerdos con compañías como Sony y MTV. Pero aprendí que hay una gran brecha entre los libros de texto y las chequeras.

En segundo lugar, antes de que podamos comenzar a hacer las cosas correctamente, debemos comprender cómo las estamos haciendo mal. A través de mis propios proyectos y mi trabajo con nuevos fundadores, construí una lista exhaustiva de cómo puede salir mal.
A lo largo del libro, intentaré ayudarte a descubrir dónde podrías estar estropeando las cosas de forma inadvertida.

Finalmente, este es un manual práctico, no un tomo teórico. Por ejemplo, ¿cómo encuentra personas con las que hablar y programar las reuniones? ¿Cómo toma notas sin dejar de ser cortés y prestar atención? Está todo aquí.

No puedo enseñarte cómo hacer que tu negocio sea enorme. Eso depende de usted. Pero puedo darle las herramientas para hablar con los clientes, navegar el ruido y aprender lo que realmente quieren. Lo más triste que le puede pasar a una startup es que a nadie le importe cuando desaparece. Vamos a asegurarnos de que eso no suceda.

Una nota sobre el alcance y la terminología

Este libro no es un resumen ni una descripción ni una reinterpretación del proceso de Desarrollo de Clientes. Ese es un concepto más amplio y algo que Steve Blank ha cubierto exhaustivamente en 4 pasos para la E.piphany y el Manual del propietario de la puesta en marcha.

Este libro trata específicamente sobre cómo hablar correctamente con los clientes y aprender de ellos. Hablar es uno de los grandes aspectos del desarrollo de clientes, pero no debe confundirse con todo el proceso. Para mantener clara la distinción, me referiré a chatear con personas como "conversación con el cliente" (en minúsculas) en lugar de "Desarrollo de clientes" (en mayúsculas).

En su mayor parte, asumo que ya está de acuerdo en que hablar con los clientes es una buena idea. No estoy tratando de convencerte de nuevo, así que este libro es más "cómo" que "por qué".

Involucrémonos.

CAPÍTULO UNO

La prueba de mamá

La gente dice que no debes preguntarle a tu mamá si tu negocio es una buena idea. Eso es técnicamente cierto, pero pierde el punto. No debe preguntarle a nadie si su negocio es una buena idea. Al menos no con esas palabras. Tu mamá te mentirá más (solo porque te ama), pero es una mala pregunta e invita a todos a mentirte al menos un poco.

No es responsabilidad de nadie más mostrarnos la verdad. Es nuestra responsabilidad encontrarlo. Lo hacemos haciendo buenas preguntas.

La prueba de mamá es un conjunto de reglas simples para elaborar buenas preguntas sobre las que ni siquiera tu mamá puede mentirte.

Antes de llegar allí, veamos dos conversaciones con mamá y veamos qué podemos aprender sobre nuestra idea de negocio: libros de cocina digitales para el iPad.

Reprobar la prueba de mamá

Hijo:“Mamá, mamá, tengo una idea para un negocio, ¿puedo ejecutarlo por ¿tú?" Estoy a punto de exponer mi ego; por favor, no hieras mis sentimientos.

Mamá:"Por supuesto, cariño." Eres mi único hijo y estoy dispuesto a mentir Para protegerte.

Hijo:“Te gusta tu iPad, ¿verdad? ¿Lo usas mucho?

Mamá:"Sí." Me guiaste a esta respuesta, así que aquí tienes.

Hijo:“Está bien, ¿alguna vez comprarías una aplicación que fuera como un libro de cocina para tu iPad? Estoy haciendo una pregunta hipotética con optimismo y sabes lo que quiero que digas.

Mamá:"Mmm." Como si necesitara otro libro de cocina a mi edad.

Hijo:“Y solo cuesta $40, eso es más barato que esos tapas duras en su estantería. Voy a saltarme esa señal tibia y contarte más sobre mi gran idea.

Mamá:“Bueno...” ¿No se supone que las aplicaciones cuestan un dólar?

Hijo:“Y puedes compartir recetas con tus amigos, y hay un aplicación para iPhone que es su lista de compras. Y videos de ese famoso chef que amas”. Por favor, solo diga "sí". No te dejaré solo hasta que lo hagas.

Mamá:“Oh, bueno, sí cariño, eso suena increíble. Y tienes razón, $40 es una buena oferta. ¿Tendrá fotos de las recetas? Racionalicé el precio fuera de una decisión de compra real, hice un cumplido sin compromiso y ofrecí una solicitud de función para parecer comprometido.

Hijo:"Sí definitivamente. Gracias mamá, ¡te amo!”. tengo malinterpretó por completo esta conversación y la tomó como una validación.

Mamá:"¿No quieres un poco de lasaña?" me preocupa que tu pronto no podrá comprar comida. Por favor, come algo.

Nuestro emprendedor equivocado tiene algunas conversaciones más como esta, se convence cada vez más de que tiene razón, renuncia a su trabajo e invierte sus ahorros en la aplicación. Luego se pregunta por qué nadie (ni siquiera su madre) compra la aplicación, sobre todo porque ha sido tan riguroso.

Hacerlo mal es peor que no hacer nada. Cuando sabes que no tienes ni idea, tiendes a tener cuidado. Pero recopilar un puñado de falsos positivos es como convencer a un borracho de que está sobrio: no es una mejora.

Arreglemos la conversación y demostremos que si lo hacemos bien, hasta mamá puede ayudarnos a determinar si nuestro negocio es una buena idea.

Pasando la prueba de mamá

Hijo:“Hola mamá, ¿cómo te trata ese nuevo iPad?”

Mamá:"¡Oh, me encanta! Lo uso todos los dias."

Hijo:"¿Qué sueles hacer en él?" Vaya, le preguntamos a un pregunta genérica, por lo que la respuesta a esto probablemente no sea muy valiosa.

Mamá:"Oh tú sabes. Lee las noticias, juega al sudoku, ponte al día mis amigos. Lo normal."

Hijo:"¿Qué es lo último que hiciste en él?" Sea específico sobre ejemplos en el pasado para obtener datos reales y concretos.

Mamá:“¿Sabes que tu padre y yo estamos planeando ese viaje? Era averiguar dónde podríamos quedarnos. Lo usa tanto para el entretenimiento como para la utilidad, lo cual no surgió durante la respuesta "normalmente".

Hijo:"¿Usaste una aplicación para eso?" Una pregunta un poco capciosa, pero a veces necesitamos empujar para llegar al tema que estamos

interesado en.

Mamá: “No, solo usé Google. No sabía que había una aplicación. ¿Cómo se llama?" Los más jóvenes usan la App Store como motor de búsqueda, mientras que tu mamá espera una recomendación específica. Si eso es cierto en términos más generales, será crucial encontrar un canal de marketing confiable fuera de la App Store.

Hijo: "¿Dónde te enteraste de los otros que usas?" Excavar en respuestas interesantes e inesperadas para comprender los comportamientos y motivaciones detrás de ellos.

Mamá: “El periódico dominical tiene una sección sobre las aplicaciones de la semana”. No puedes recordar la última vez que abriste un periódico, pero parece que las relaciones públicas tradicionales podrían ser una opción viable para llegar a clientes como tu madre.

Hijo: "Tiene sentido. Oye, por cierto, vi un par de nuevos libros de cocina en el estante, ¿de dónde vienen esos? Las ideas de negocios suelen tener varios puntos de falla. Aquí es tanto el medio de una aplicación para iPad como el contenido de un libro de cocina.

Mamá: “Son una de esas cosas que terminas entendiendo Navidad. Creo que Marcy me dio esa. Ni siquiera lo he abierto. ¡Como si necesitara otra receta de lasaña a mi edad!” ¡Ajá! Esta respuesta es oro en polvo por 3 razones: 1. Las personas mayores no necesitan otro conjunto genérico de recetas. 2. El mercado de regalos puede ser fuerte. 3. Los cocineros más jóvenes pueden ser un mejor segmento de clientes ya que aún no conocen los conceptos básicos.

Hijo: "¿Cuál es el último libro de cocina que te compraste?" Ataque respuestas genéricas como “No compro libros de cocina” pidiendo ejemplos específicos.

Mamá: “Ahora que lo mencionas, compré un libro de cocina vegana alrededor de 3 Hace meses. Tu padre está tratando de comer más sano y pensó que mis verduras podrían beneficiarse con una pizca más de energía”. Más oro: los chefs experimentados aún pueden comprar libros de cocina especializados o de nicho.

La conversación continúa. Si va bien, plantearía el tema de si alguna vez pensó en buscar recetas en el iPad o videos de cocina en YouTube.

En general, tu madre no puede recordar la última vez que tuvo una conversación tan agradable contigo. ¡Estabas tan interesado en su vida por una vez! Le agradeces por la lasaña, acaricias al perro y te vas a casa. Ha aprendido que crear una aplicación y esperar a que la gente la encuentre en la App Store probablemente no sea un buen plan. Pero tiene una buena perspectiva sobre su segmento de clientes y algunas pistas prometedoras para investigar. Esa fue una conversación útil.

Una conversación útil

La medida de la utilidad de una conversación temprana con un cliente es si nos brinda hechos concretos sobre la vida y la visión del mundo de nuestros clientes. Estos hechos, a su vez, nos permiten mejorar nuestro negocio.

Nuestra idea original se veía así: a las personas mayores les gustan los libros de cocina y los iPads. Por lo tanto, construiremos un libro de cocina para el iPad. es genérico Hay mil variaciones posibles de esta premisa.

Con una idea tan vaga, no podemos responder ninguna de las preguntas difíciles, como qué recetas incluir o cómo la gente se enterará. Hasta que seamos específicos, siempre parece una buena idea.

Después de una sola conversación (con nuestra madre, de todas las personas), tenemos una visión de mayor fidelidad. Ahora vemos que hay al menos 2 segmentos de clientes específicos a los que podríamos atender, cada uno de los cuales necesita un producto ligeramente diferente. También hemos identificado algunos riesgos importantes que debemos abordar antes de comprometernos demasiado.

1. Podríamos ofrecer recetas de nicho (étnicas, dietéticas) que los cocineros experimentados quizás no conozcan. Nuestra mayor pregunta es cómo llegar a ellos cuando no buscan aplicaciones. Tenemos una posible pista con el periódico y la revista PR.
2. Alternativamente, podríamos hacer recetas genéricas para cocineros más jóvenes a los que es más fácil llegar a través de la App Store y que no han memorizado todos sus

favoritos todavía. No hemos hablado con ninguno, por lo que tenemos muchas preguntas, pero una importante es si un segmento de clientes que aún no tiene el hábito de comprar libros de cocina caros pagará más por los nuestros.

La primera conversación nos dio cuerda para ahorcarnos. El segundo nos dio una visión procesable. ¿Por qué? ¿Qué fue diferente en la segunda conversación?

Mamá no pudo mentirnos porque nunca hablamos de nuestra idea.

Eso es un poco raro, ¿verdad? Descubrimos si a la gente le importa lo que estamos haciendo sin mencionarlo nunca. En cambio, hablamos de ellos y de sus vidas.

El punto es un poco más sutil que esto. Eventualmente, necesita mencionar lo que está construyendo y tomar el dinero de la gente por ello. Sin embargo, el gran error es casi siempre mencionar tu idea demasiado pronto en lugar de hacerlo demasiado tarde.

Si simplemente evita mencionar su idea, automáticamente comienza a hacer mejores preguntas. Hacer esto es la mejora más fácil (y más grande) que puede hacer en las conversaciones con sus clientes.

Aquí hay 3 reglas simples para ayudarte. Se les llama colectivamente (redoble de tambores)
La prueba de mamá:

La prueba de mamá:

1. Habla sobre su vida en lugar de tu idea.
2. Pregunte sobre detalles del pasado en lugar de genéricos u opiniones sobre el futuro.
3. Habla menos y escucha más

Se llama The Mom Test porque lleva a preguntas sobre las que ni siquiera tu mamá puede mentirte. Cuando lo haces bien, ni siquiera sabrán que tienes una idea. Hay algunas otras herramientas y trucos importantes que presentaremos a lo largo del resto del libro. Pero primero, pongamos a prueba la prueba de mamá en algunas preguntas.

Regla general: las conversaciones con los clientes son malas por defecto.
es tu trabajo

arreglalos.

Buena pregunta / mala pregunta

Vamos a jugar un juego. ¿Las siguientes preguntas son buenas o malas? ¿Pasan o fallan la prueba de mamá? Si fallan, ¿por qué? ¿Y cómo podríamos mejorarlos? Trabaje a su manera a través de la lista y luego siga leyendo para una discusión.

"¿Crees que es una buena idea?"
"¿Comprarías un producto que hiciera X?" "¿Cuánto pagarías por X?" "¿Qué haría el producto de tus sueños?" "¿Por qué te molestas?"
"¿Cuáles son las implicaciones de eso?"
Háblame de la última vez que sucedió.
"Cuénteme sobre su flujo de trabajo". "¿Qué más has intentado?"
"¿Pagarías X por un producto que hiciera Y?"
"¿Cómo estás lidiando con eso ahora?" "¿De dónde viene el dinero?" "¿Con quién más debo hablar?"
"¿Hay algo más que debería haber preguntado?"

"¿Crees que es una buena idea?"

¡Pregunta horrible! Aquí está la cosa: sólo el mercado puede decir si su idea es buena. Todo lo demás es solo opinión. A menos que esté hablando con un experto profundo de la industria, este es un ruido autoindulgente con un alto riesgo de falsos positivos.

Arreglemoslo: supongamos que está creando una aplicación para ayudar a las empresas de construcción a administrar sus proveedores. Puede pedirles que le muestren cómo lo hacen actualmente. Hable acerca de qué partes aman y odian. Pregunte qué otras herramientas y procesos probaron antes de decidirse por este. ¿Están buscando activamente un reemplazo? Si es así, ¿cuál es el punto de conflicto? ¿Si no, porque no? ¿Dónde están perdiendo dinero con sus herramientas actuales? ¿Hay presupuesto para mejores? Ahora, toma toda esa información y decide por ti mismo si es una buena idea.

Regla general: Las opiniones no valen nada.

"¿Comprarías un producto que hiciera X?"

Mala pregunta. Estás pidiendo opiniones e hipótesis de personas demasiado optimistas que quieren hacerte feliz. La respuesta a una pregunta como esta es casi siempre "sí", lo que la hace inútil.

Arreglemos: pregunte cómo resuelven actualmente X y cuánto les cuesta hacerlo. Y cuanto tiempo lleva. Pídales que le hablen sobre lo que sucedió la última vez que apareció X. Si no han resuelto el problema, pregunte por qué no. ¿Han intentado buscar soluciones y las han encontrado deficientes? ¿O ni siquiera les importa lo suficiente como para haberlo buscado en Google?

Regla general: cualquier cosa que involucre el futuro es una mentira demasiado optimista.

"¿Cuánto pagarías por X?"

Mala pregunta. Esto es exactamente tan malo como el último, excepto que es más probable que te engañe porque el número lo hace sentir riguroso y veraz.

Cómo arreglarlo: Al igual que los demás, arréglelo preguntando sobre su vida como lo fue.

dieciséis

ya es. ¿Cuánto les cuesta el problema? ¿Cuánto pagan actualmente para resolverlo? ¿Qué tan grande es el presupuesto que han asignado?
Espero que estés notando una tendencia aquí.

Regla general: la gente te mentirá si cree que es lo que quieres oír.

"¿Qué haría el producto de tus sueños?"

Pregunta más o menos aceptable, pero solo si haces buenos seguimientos. De lo contrario, es una mala pregunta. Una pregunta como esta es como el "set" antes del remate en un partido de voleibol: no es muy útil por sí solo, pero te coloca en una buena posición siempre que estés listo para explotarlo.

Mejorémoslo: el valor proviene de comprender por qué quieren estas características. No desea simplemente recopilar solicitudes de funciones. No estás construyendo el producto por comité. Pero las motivaciones y limitaciones detrás de esas solicitudes son fundamentales.

Regla general: las personas saben cuáles son sus problemas, pero no saben cómo resolverlos.

"¿Por qué te molestas?"

Buena pregunta. Me encanta este tipo de preguntas. Es excelente para pasar del problema percibido al problema real.

Por ejemplo, algunos fundadores que conocí hablaban con gente de finanzas y pasaban horas todos los días enviando correos electrónicos sobre sus hojas de cálculo. Los encargados de finanzas pedían mejores herramientas de mensajería para poder ahorrar tiempo. La pregunta "¿por qué te molestas?" llevó a "para que podamos estar seguros de que todos estamos trabajando con la última versión". Ajá. La solución terminó siendo menos como la herramienta de mensajería solicitada y más como Dropbox. Una pregunta como "¿por qué te molestas?" apunta hacia sus motivaciones. Te da el por qué.

Regla de oro: estás disparando a ciegas hasta que entiendas sus objetivos.

"¿Cuáles son las implicaciones de eso?"

Buena pregunta. Esto distingue entre los "pagaré para resolver esos problemas" y los "problemas" que son un poco molestos pero puedo manejarlos. Algunos problemas tienen implicaciones grandes y costosas. Otros existen, pero en realidad no importan. Le corresponde a usted averiguar cuál es cuál. También le da una buena señal de precios.

Una vez tuve a alguien que seguía describiendo el flujo de trabajo que estábamos arreglando con términos emocionalmente cargados como "DESASTRE", acompañado de muchos gritos y agitar los brazos. Pero cuando le pregunté cuáles eran las implicaciones, se encogió de hombros y dijo: "Oh, acabamos de enviar a un grupo de pasantes al problema; en realidad, está funcionando bastante bien".

Regla general: algunos problemas en realidad no importan.

"Háblame de la última vez que sucedió".

Buena pregunta. Es posible que su profesor de escritura de la escuela secundaria le haya dicho que las buenas historias están destinadas a "mostrar, no contar". Siempre que sea posible, desea que sus clientes le muestren, no que le digan. Aprende a través de sus acciones en lugar de sus opiniones. Si tuviera una hamburguesería, sería estúpido encuestar a sus clientes sobre si prefieren hamburguesas con queso o hamburguesas. Solo mira lo que compran (pero si estás tratando de entender por qué prefieren uno sobre el otro, tendrás que hablar con ellos).

La gente no puede ser insípida cuando los ves hacer la tarea en cuestión. Acérquese lo más posible a la acción real. Verlo de primera mano puede proporcionar una visión única de situaciones turbias. Pero si no puede entrar allí, pedirles que le hablen sobre la última vez que sucedió todavía ofrece muchos de los beneficios.

Ser guiado a través de su flujo de trabajo completo responde muchas preguntas de una sola vez: ¿cómo pasan sus días, qué herramientas usan y con quién hablan? ¿Cuáles son las limitaciones de su día y de su vida? ¿Cómo encaja su producto en ese día? ¿Con qué otras herramientas, productos, software y tareas necesita integrarse su producto?

Regla general: Ver a alguien hacer una tarea le mostrará dónde están realmente los problemas y las ineficiencias, no dónde el cliente cree que están.

"¿Qué más has intentado?"

Buena pregunta. ¿Qué están usando ahora? ¿Cuánto cuesta y qué aman y odian al respecto? ¿Cuánto valdrían esas correcciones y qué tan doloroso sería para ellos cambiar a una nueva solución?

Estaba revisando una idea con un cliente potencial y dijo emocionado: “Oh, hombre, eso sucede todo el tiempo. Definitivamente pagaría por algo que resolviera ese problema.”

Esa es una declaración de promesa de futuro sin ningún compromiso que la respalde, así que necesitaba saber si era verdad o no. Le pregunté: "¿Cuándo fue la última vez que surgió esto?" Resulta que era bastante reciente. Esa es una gran señal. Para profundizar más, pregunté: "¿Puedes explicarme cómo trataste de arreglarlo?" Me miró sin comprender, así que le di un codazo más.

"¿Buscaste en Google otras formas de resolverlo?" Parecía un poco como si lo hubieran atrapado robando del tarro de galletas y dijo: “No… realmente no pensé en hacerlo. Es algo con lo que estoy acostumbrado a lidiar, ¿sabes?

En abstracto, es algo que "definitivamente" pagaría por resolver. Una vez que nos pusimos específicos, ni siquiera se preocupó lo suficiente como para buscar una solución (que, por cierto, existe).

Es fácil hacer que alguien se emocione por un problema si lo llevas allí. "¿No odias cuando se te desatan los cordones de los zapatos mientras llevas la compra?" "¡Sí, eso es lo peor!" Y luego voy y diseño mis cordones especiales que nunca se desatan sin darme cuenta de que si realmente te importara, ya estarías usando un nudo doble.

Regla general: si aún no han buscado formas de resolverlo, no buscarán (ni comprarán) la tuya.

"¿Pagarías X por un producto que hiciera Y?"

Mala pregunta. El hecho de que haya agregado un número no ayuda. Esto es malo por las mismas razones que los demás: las personas son demasiado optimistas acerca de lo que harían y quieren hacerte feliz. Además, se trata de tu idea.

en lugar de su vida.

Arreglemoslo: como siempre, pregunte qué hacen actualmente, no qué creen que podrían hacer en el futuro. La sabiduría común es que fijas el precio de tu producto en términos de valor para el cliente en lugar de costo para ti. Eso es cierto. Y no puede cuantificar el valor recibido sin presionar su visión financiera del mundo.

Otra forma de arreglarlo, si estás lo suficientemente avanzado, es literalmente pedir dinero. Si tiene el depósito o el pedido anticipado en la mano, sabe que estaban diciendo la verdad.

"¿Cómo estás lidiando con eso ahora?"

Buena pregunta. Más allá de la información del flujo de trabajo, esto le brinda un ancla de precio. Si están pagando £ 100 / mes por una solución alternativa de cinta adhesiva, sabe en qué estadio está jugando. Por otro lado, es posible que hayan gastado £ 120,000 este año en tarifas de agencia para mantener un sitio que está reemplazando . Si ese es el caso, no querrás tener la conversación de £100.

A veces, las dos cosas anteriores sucederán simultáneamente y puedes elegir cómo te presentas. ¿Quiere ser un reemplazo de la aplicación web por un valor anual de 1,200 £ o de la agencia por 100 veces más?

Regla general: si bien es raro que alguien le diga con precisión cuánto le pagará, a menudo le mostrarán lo que vale para ellos.

"¿De dónde viene el dinero?"

Buena pregunta. Esto no es algo que necesariamente le preguntaría a un consumidor (aunque podría hacerlo), pero en un contexto B2B es una pregunta obligada. Conduce a una conversación sobre de qué presupuesto provendrá la compra y quién más dentro de su empresa tiene el poder de torpedear el trato.

A menudo, se encontrará hablando con alguien que no sea el propietario del presupuesto. Tus lanzamientos futuros encontrarán inconvenientes invisibles a menos que sepas quién más importa y qué les importa. Este conocimiento de su proceso de compra eventualmente se convertirá en una hoja de ruta de ventas repetible.

"¿Con quién más debo hablar?"

Buena pregunta. ¡Sí! Termina cada conversación así. Organizar las primeras conversaciones puede ser un desafío, pero si está en algo interesante y trata bien a las personas, sus clientes potenciales se multiplicarán rápidamente a través de introducciones.

Si alguien no quiere hacer introducciones, también está bien. Solo déjalos en paz. Has aprendido que, o estás arruinando la reunión (probablemente por ser demasiado formal, quisquilloso o pegajoso) o que en realidad no les importa el problema que estás resolviendo. Toma cualquier cosa agradable que digan con un grano extra de sal.

"¿Hay algo más que debería haber preguntado?"

Buena pregunta. Por lo general, al final de la reunión, la gente entiende lo que está tratando de hacer. Como no conoces la industria, a menudo estarán sentados en silencio mientras te pierdes por completo el punto más importante.

Hacer esta pregunta les da la oportunidad de "arreglar" cortésmente su línea de preguntas. ¡Y lo harán!

Esta pregunta es un poco como una muleta: la descartará a medida que mejore en hacer buenas preguntas y conozca la industria.

Regla general: las personas quieren ayudarte, pero rara vez lo harán a menos que les des una excusa para hacerlo.

Usando la prueba de mamá

Notarás que ninguna de las buenas preguntas se refería a preguntar qué deberías construir. Una de las "críticas" recurrentes sobre hablar con los clientes es que estás abdicando de tu visión creativa y construyendo tu producto por comité. Dado que la gente no sabe lo que quiere, ese no sería un enfoque terriblemente efectivo. Decidir qué construir es tu trabajo.

Las preguntas que debe hacer son sobre la vida de sus clientes: sus problemas, preocupaciones, limitaciones y objetivos. Con humildad y honestidad recopilas tanta información sobre ellos como puedas y luego das tu propio salto visionario hacia una solución.
Una vez que ha dado el salto, confirma que es correcto (y lo refina) a través de Compromiso y avance, que veremos en el Capítulo 5.

Todo se reduce a esto: no puedes decirles cuál es su problema y, a cambio, ellos no pueden decirte qué construir. Ellos son dueños del problema, tú eres dueño de la solución.

Antes de pasar a buscar formas de confirmar que está creando el producto correcto para adaptarse a la vida de sus clientes, vamos a ver cómo corregir algunas de las formas en que las conversaciones salen mal.

CAPITULO DOS

Evitar datos incorrectos

Dicen que para arruinar a un tonto, dale información. Prácticamente todos los que he visto hablar con los clientes (incluido yo mismo) se han estado dando mala información. Probablemente tú también lo estés. Los datos erróneos nos dan falsos negativos (pensar que la idea está muerta cuando no lo está) y, lo que es más peligroso, falsos positivos (convencerse a sí mismo de que tiene razón cuando no es así).

Hay tres tipos de datos incorrectos:

1. cumplidos
2. Fluff (genéricos, hipotéticos y el futuro)
3. Ideas

A veces, nosotros mismos invitamos a los datos erróneos al hacer las preguntas incorrectas, pero incluso cuando intenta seguir The Mom Test, las conversaciones aún se desvían. Podría suceder porque te emocionaste y comenzaste a lanzar, porque tuviste que hablar sobre tu idea para explicar el motivo de la reunión, o porque la conversación se quedó estancada en un hipotético la-la-land.

Estas cosas pasan. Una vez que empiezas a darte cuenta, es fácil retomar el rumbo desviando los cumplidos, anclando la pelusa y escarbando debajo de las ideas.

desviar cumplidos

La mayoría de sus reuniones terminarán con un cumplido. Se siente bien. ¡Dijeron que les gustaba!

Desafortunadamente, es casi seguro que mienten. No necesariamente intencionalmente. Es posible que quieran apoyarte o proteger tus sentimientos. O su emoción podría estar contagiándose con ellos.

Incluso si realmente les gusta, esos datos siguen siendo inútiles. Por ejemplo, los capitalistas de riesgo (jueces profesionales del futuro) se equivocan mucho más que aciertan. Si incluso la opinión de un VC es probablemente incorrecta, ¿qué peso podría tener la de algún tipo al azar?

Con la excepción de los expertos de la industria que han construido negocios muy similares, las opiniones no valen nada. Quiere hechos y compromisos, no cumplidos.

La mejor manera de escapar de la desinformación de los cumplidos es evitarlos por completo al no mencionar tu idea. Si suceden de todos modos, debe desviar el cumplido y continuar con el negocio de recopilar hechos y compromisos.

Antes de ver cómo desviar correctamente los cumplidos, esto es lo que sucede cuando los tomas al pie de la letra:

Una mala conversación:

Tú:"…Y eso es. Es como X por Y, pero mejor por Z". ¡Bam! Totalmente clavado ese tono.

A ellos:"Eso es genial. Me encanta." ¿Cómo es esto relevante para mí?
(Cumplido)

Tú:"Va a cambiar totalmente la forma de trabajar. Fueron prediciendo un ahorro de costes del 35 %". soy tan grande

A ellos:"Suena increíble. Manténme al tanto." no puedo creer que yo siga aceptando estos lanzamientos de inicio. (Halago + táctica dilatoria)

Tú:"Genial gracias." Soy como Steve Jobs. Excepto más guapo.

Tú: (De vuelta en la oficina) “Esa reunión fue muy bien. Ellos dijeron que les encantó! De hecho, a todo el mundo le encanta. Realmente creo que finalmente hemos encontrado nuestra gran idea. Hemos encontrado algo que la gente quiere”. ¡Es tiempo de margaritas!

Tu equipo: (6 meses después) “¿Por qué tenemos cero clientes? yo ¿Pensaste que dijiste que a todos les encantó? ¿No era este tu trabajo?

Tú: “No sé, hablé como con mil personas. debo tener se perdió uno de sus criterios de compra. No te preocupes, iré a hablar con ellos un poco más y lo conseguiremos la próxima vez”. maldito.

Intentémoslo de nuevo mientras desviamos correctamente los elogios confusos:

Una buena conversación:

Tú: "…Y eso es. Es como X por Y, pero mejor por Z”. Ratas, acabo de pasar al modo tono. Intentemos recuperar esto y aprender algo.

A ellos: "Eso es realmente genial. Me encanta." ¿Cómo es esto incluso relevante para ¿yo? (Cumplido)

Tú: “Vaya, realmente lo siento por eso, me emocioné y empezó a lanzar. Escuchen: ustedes parecen estar haciendo un buen trabajo en este espacio, ¿les importa si les pregunto cómo están lidiando con estas cosas en este momento? Ese cumplido me hizo sospechar. Desviémoslo y averigüemos si es un cliente potencial o simplemente está tratando de deshacerse de mí.

A ellos: "¿Qué? Oh, bueno, seguro. Tenemos un par de personas que administrar el proceso solo para asegurarnos de que todos estemos sincronizados, y luego usamos Excel y muchos correos electrónicos para mantener todo en movimiento. De todos modos, me gusta mucho tu idea. Estoy seguro de que le irá bien”. Si quiere datos, aquí están, pero su idea aún no es adecuada para mí y no hay forma de que exprese interés en comprar (observe el cumplido disimulado al final).

Tú: “No he oído hablar de nadie que lo haya resuelto así, eso es interesante. ¿Puedes explicarme cómo encaja realmente todo?

¿juntos?" Ignoremos y desviemos ese cumplido para centrarnos en el hecho de que están gastando mucho dinero para resolver esto. ¿¡Dos empleados a tiempo completo!? No sabía que valía tanto.

`A ellos:`(Más datos de flujo de trabajo deliciosos)

`Tú:`"¿Qué tipo de dificultades han surgido con esa solución?" Esta es un poco genérica y no es la mejor pregunta del mundo, pero estoy tratando de encontrar un ancla para aprender sobre las ineficiencias y los baches del flujo de trabajo. Cuando encuentre uno, investigaré esa señal con más seguimientos.

`A ellos:`(Incluso más flujo de trabajo y datos de soluciones alternativas)

Si estamos en las primeras etapas del proceso de aprendizaje, la reunión podría terminar aquí muy felizmente. Tenemos el aprendizaje por el que vinimos. Si estuviéramos un poco más avanzados y ya tuviéramos un producto, podríamos continuar acercándonos y presionando para lograr compromisos o ventas.

Sin embargo, recuerda: no necesitas terminar con lo que querías escuchar para tener una buena conversación. Solo necesitas llegar a la verdad. Aquí hay una buena conversación con un sólido resultado negativo.

Una buena (negativa) conversación:

`A ellos:`"Eso es realmente genial. Me encanta." Cumplido.

`Tú:`"¿Cómo estás lidiando con estas cosas en este momento?" Cambiar ese cumplido y llegar a los hechos reales.

`A ellos:`“Oh, realmente no es tan importante para nosotros. nosotros solo ignoralo." Las implicaciones del problema son inexistentes, por lo que no estoy en el mercado para una solución.

Siempre puedes ser feliz con una conversación como la anterior. Viste a través del cumplido falso y encontraste los hechos detrás del espejismo. Si la conversación va bien, trataría de que me hablaran sobre su proceso de todos modos para que pueda tratar de averiguar si es un problema general de la industria o algo específico para su situación particular.

¿Notó que en las conversaciones anteriores, prácticamente todas las respuestas contienen un cumplido furtivo? Son omnipresentes y constantemente intentan engañarnos para que pensemos que la conversación "fue bien".

Ignorar los cumplidos debería ser fácil, pero no lo es. Queremos escucharlos tan desesperadamente que a menudo nos engañan para que los registremos como puntos de datos positivos en lugar de mentiras vacías. A veces es más fácil detectar los síntomas que notar el cumplido original.

Síntomas (en la reunión):

- "¡Gracias!"
- "Me alegro de que te guste."

Síntomas (de vuelta en la oficina):

- “Esa reunión salió muy bien”.
  “Estamos recibiendo muchos comentarios
- positivos”. “A todos con los que he
- hablado les encanta la idea”.

Todos estos son signos de advertencia. Si te encuentras a ti mismo o a tus compañeros de equipo diciendo algo como esto, trata de ser específico. ¿Por qué a esa persona le gustó la idea? ¿Cuánto dinero le ahorraría? ¿Cómo encajaría en su vida? ¿Qué más ha intentado que no pudo resolver su problema? Si no lo sabe, entonces tiene un cumplido en lugar de datos reales.

Regla general: los elogios son el oro de los tontos del aprendizaje del cliente: brillantes, que distraen y son completamente inútiles.

Pelusa de ancla

Fluff viene en 3 formas tiernas:

- Afirmaciones genéricas ("Yo suelo", "Yo siempre", "Yo nunca")

- Promesas en tiempo futuro ("Lo haría", "Lo haré")
- Quizá hipotéticos ("Podría", "Podría")

Cuando alguien comienza a hablar sobre lo que "siempre" o "generalmente" o "nunca" o "haría" hacer, te están diciendo cosas genéricas e hipotéticas. Siga The Mom Test y llévelos de vuelta a los detalles del pasado. Pregunta cuándo sucedió por última vez, para que te cuenten cómo lo resolvieron y qué más intentaron.

La pelusa más mortal del mundo es: "Definitivamente compraría eso".

Simplemente suena tan concreto. Como fundador, desea desesperadamente creer que es dinero en el banco. Pero la gente es tremendamente optimista sobre lo que harían en el futuro. Siempre son más positivos, emocionados y dispuestos a pagar en el futuro imaginado de lo que son una vez que llega.

La primera startup en la que trabajé cayó en la trampa de "Definitivamente compraría eso" y, posteriormente, perdió alrededor de 10 millones de dólares. Confundieron promesas de futuro esponjosas y elogios emocionados por compromiso, creyeron erróneamente que habían demostrado que tenían razón e invirtieron demasiado.

El peor tipo de pregunta que induce a la pelusa es: "¿Alguna vez lo harías?" Por supuesto que podrían. Algún día. Eso no significa que lo harán. Las preguntas que inducen a la pelusa incluyen:

- "Alguna vez…"
- "Alguna vez…"
- "Qué haces usualmente…"
- "Piensas que tu…"
- "Tu podrías…"
- "¿Podrías verte a ti mismo..."

No necesita evitar estas preguntas el 100% del tiempo. No son exactamente tóxicos. Es que las respuestas son inútiles. El error está en valorar las respuestas, no en hacer las preguntas. De hecho, a veces estas preguntas incluso pueden ayudarlo a hacer la transición a preguntas más concretas.

Transición de una pregunta esponjosa a una concreta:

`Tú:`"¿Alguna vez X?" Una pregunta que induce a la pelusa.

`A ellos:`"Oh, sí, todo el tiempo". Una respuesta esponjosa que no tiene valor. en sí mismo, pero del que podemos anclar.

`Tú:`"¿Cuándo fue la última vez que sucedió?" Usamos la prueba de mamá y pida ejemplos concretos del pasado.

`A ellos:`Hace dos fines de semana. Hemos anclado con éxito la pelusa y están listos para obtener hechos reales ahora en lugar de genéricos e hipotéticos.

`Tú:`"¿Puedes hablarme de eso?" Volviendo a preguntar bien preguntas.

Para usar un ejemplo más tangible, supongamos que está diseñando algún tipo de herramienta de administración de la bandeja de entrada:

Una buena conversación, anclando pelusa genérica:

`A ellos:`“Soy un fanático de la 'Bandeja de entrada 0'. Me ha cambiado la vida por completo”. A afirmación genérica (por ejemplo, fluffy).

`Tú:`"Jaja bueno. Soy un error de 'Bandeja de entrada 0'. ¿Cuál es tu bandeja de entrada? ¿en este momento?" Seamos específicos para ver si esta pelusa se mantiene.

`A ellos:`"Parece que han llegado unos diez desde esta mañana". ¡Hechos!

`Tú:`“Está bien, guau, así que estás al tanto de todo. tengo como 200 verdad ahora. ¿Cuándo fue la última vez que todo se vino abajo para ti?”. Todavía afirma estar al tanto de su correo electrónico, así que voy a buscar ejemplos concretos en los que no lo estaba.

`A ellos:`“Uf, hace 3 semanas. Yo estaba de viaje y el internet en el hotel totalmente no funcionó. Me tomó como 10 días volver a la normalidad”.

Tú: "¿Puedes contarme cómo lo manejaste?" Exitosamente anclado: ahora estamos hablando de lo que realmente sucede en lugar de lo que sucede "normalmente".

En este caso, tomamos la afirmación genérica, "Mi bandeja de entrada siempre está bajo control" y agregamos la importante advertencia: "Excepto cuando no lo está, en cuyo caso es una pesadilla total recuperarse". Al usar genéricos, las personas se describen a sí mismas como quienes quieren ser, no como realmente son. Debe ser específico para resaltar los casos extremos.

Supongamos que está creando una aplicación de fidelización móvil para ayudar a las tiendas a ofrecer ofertas y descuentos a sus clientes más leales y escucha al tipo que está en la fila frente a usted quejándose:

Una mala conversación (lanzar y aceptar pelusa):

A ellos: "¿Qué idiota decidió que era una buena idea hacerme llevar alrededor de mil tarjetas de fidelización de cafeterías?

Tú: "¡Vaya! ¡Oye! Estoy creando una aplicación móvil para ayudar a las tiendas a dar ofrecer descuentos a sus clientes más leales para que nunca más tenga que llevar tarjetas de papel. ¿Crees que usarías algo así? Esta es una pregunta tan mala como la que puedes encontrar. Has revelado tu ego y has hecho una pregunta de "¿lo harías alguna vez?". Estás rogando por un falso positivo.

A ellos: "¡Diablos, sí, ya era hora! Definitivamente usaría eso." Fluffy promesa futura hipotética!

Al cambiar al modo de tono, simplemente desperdiciamos una oportunidad perfectamente buena para aprender y, en cambio, obtuvimos un puñado de pelusa. Intentemoslo de nuevo.

Una buena conversación:

A ellos: "¿Qué idiota decidió que era una buena idea hacerme llevar alrededor de mil tarjetas de fidelización de cafeterías?

Tú: "Es una locura, ¿verdad? Mi billetera tiene como dos pies de grosor. Ey - ¿Alguna vez has probado alguna de esas aplicaciones de fidelización para tu teléfono? Ancla a comportamientos pasados.

A ellos:"¿Esos existen?" Tal vez mi rabia está fuera de lugar...

Tú:“Sí, estoy seguro de que has visto los pequeños letreros de ese en el cafetería del campus”.

A ellos:“Oh, sí, lo recuerdo. Siempre estoy un poco apurado”. Esta es una buena perspectiva del cliente sobre su estado de ánimo y circunstancias cuando intenta anunciarles.

Tú:"¿Por qué no lo descargas ahora?" Si alguien está siendo escamoso, ponerlos a una decisión. Si no les importa lo suficiente como para tratar de resolver su problema ya, no les va a importar tu solución.

A ellos:"Lo haré la próxima vez". No es un problema real.

No puedes evitar reírte cuando escuchas esto. "¡Alguien definitivamente debería hacer una X!" “¿Has buscado una X?” "¿No porque?" “Hay como 10 tipos diferentes de X”. "Bueno, realmente no lo necesitaba de todos modos".

Para resumir, esa persona es un quejoso, no un cliente. Están atrapados en el la-la-land de imaginar que son el tipo de persona que encuentra formas inteligentes de resolver las pequeñas molestias de su día.

Más allá de despertar la hipocresía consumista de alguna pobre alma, anclar la pelusa también puede generar señales útiles:

Tú:“… ¿Alguna vez has probado alguna de esas aplicaciones de fidelización para tu ¿teléfono?"

A ellos:“Sí, descargué un par de ellos. Necesitas una diferente uno para cada cadena. No quiero que cientos de aplicaciones obstruyan mi teléfono más de lo que quiero un montón de tarjetas en mi billetera”.

Por lo tanto, es un usuario potencial que busca activamente, pero necesitaríamos obtener una masa crítica con las tiendas a las que va antes de que esté contento. Tal vez podríamos tomar una pequeña ciudad universitaria primero. O podría decir:

A ellos:“Lo investigué, pero solo terminas obteniendo como un 10%

descuento. Eso parece menos una recompensa por lealtad y más una forma barata de recopilar un montón de datos sobre mí".

Así que estaba indeciso, pero necesita mejores ventajas. Tal vez podríamos encontrar una manera de obligar a los comerciantes a obtener mayores descuentos como lo hizo Groupon. También tiene preocupaciones de privacidad. O podría responder con:

`A ellos:`"¿Alguna vez has intentado usar esa aplicación? es abismal Eso Me toma más tiempo encontrar el estúpido botón que comprar mi café".

Así que todo lo que tenemos que hacer (para este usuario en particular) es ejecutar y simplificar.
Podríamos intentar ser el Instagram de su flickr.

La lista continua. Hay toneladas de respuestas útiles que puede obtener. Incluso saber que la persona no es un cliente es útil. Para llegar a esta verdad, solo necesita rechazar sus afirmaciones genéricas, quejas incidentales y promesas esponjosas. En lugar de eso, ánclalos hacia la vida que ya llevan y las acciones que ya están tomando.

Cavar debajo de las ideas

Los empresarios siempre se están ahogando en ideas. Tenemos demasiadas ideas, no muy pocas. Aún así, a la gente le encanta darnos más. En algún momento durante una buena conversación, la persona con la que estás hablando puede "dar la vuelta" a tu lado de la mesa. Estas son buenas noticias. Están entusiasmados y ven el potencial, por lo que comenzarán a enumerar toneladas de ideas, posibilidades y solicitudes de funciones.

Anótelos, pero no se apresure a agregarlos a su lista de tareas pendientes. Las empresas emergentes se tratan de enfocarse y ejecutar una idea única y escalable en lugar de saltar sobre cada buena que cruza su escritorio.

Digamos que estás en medio de una conversación cuando surge esta idea:

`A ellos:`"¿Van a poder sincronizar con Excel? Yo realmente Creo que esa es una característica increíble".

¿Que haces aqui? La respuesta incorrecta es escribir "sincronizar con Excel" en su lista de tareas pendientes y luego continuar. Esa es la vía rápida hacia el aumento de funciones. En cambio, tómese un momento para profundizar en las motivaciones detrás de la solicitud.

`Tú:` "¿Qué le permitiría hacer la sincronización con Excel?" Quizás hay una manera más fácil en la que puedo ayudarte a lograr lo mismo.

`A ellos:` "Tenemos todos estos informes heredados y tenemos que ir a través de ellos de vez en cuando. Sería bueno tener todo en un solo lugar, ¿sabes? No se preocupe, no es un criterio de compra clave.

O podrían decir:

`A ellos:` "Hemos probado un montón de estas cosas y siempre es el sincronizar eso lo mata". Están buscando activamente soluciones a las que les falte una función imprescindible; este podría ser su principal diferenciador si es lo suficientemente importante para el segmento y lo suficientemente difícil de emular para sus competidores.

O:

`A ellos:` "Tenemos una solución decente, como viste. pero se necesita casi una semana al final de cada mes para reunir todos los informes en un solo lugar. Es un gran dolor y paraliza totalmente nuestro trabajo". Han improvisado una solución casera, saben que les está costando dinero y son ideales para convertirse en uno de los primeros clientes.

En mi primera empresa, Habit, estábamos adaptando nuestro producto para venderlo a empresas empresariales. MTV me dijo que necesitaban análisis e informes para sus campañas.

Cometí un gran error al aceptar la solicitud de función y el valor nominal y comenzar la próxima reunión con una demostración de nuestro nuevo y brillante panel de análisis (diseñado a medida para resolver su solicitud, por supuesto). Ellos "ooh'ed" y "ahh'ed" apropiadamente y me fui pensando que lo habíamos logrado. Ofrecía un millón de opciones y podía dividir sus datos de todas las maneras. Era técnica y estéticamente encantador.

Desafortunadamente, el 90% de lo que habíamos construido era irrelevante. Simplemente no lo sabíamos todavía.

Comenzaron a llamar todos los viernes para pedirme que enviara un correo electrónico con un CSV (archivo de datos) de las estadísticas de la semana, por lo que agregamos la exportación de CSV al tablero. Más tarde, solicitaron el informe en formato PDF en lugar de CSV, por lo que creamos obedientemente la exportación en PDF. Eso tomó más tiempo.

Me frotaron la herida con sal cuando, semanas después, todavía me llamaban todos los viernes y me pedían que exportara y enviara el mismo estúpido informe analítico. Y cada semana, lo hacía mientras explicaba cortésmente que, ya sabes, construimos este increíble tablero de autoservicio para que pudieran tener sus datos cuando quisieran. Y luego, el próximo viernes, me llamarían.

Resultó que nos habíamos perdido por completo la verdadera razón por la que estaban entusiasmados con nuestra demostración de análisis. De hecho, nos habíamos perdido toda su motivación para querer análisis.

El recuerdo de haber sido quemado por las solicitudes de funciones todavía estaba fresco en mi mente cuando me preguntaron si podíamos agregar su logotipo y colores a los informes. Hice un par de preguntas incrédulas sobre por qué demonios querían esta característica cuando ni siquiera usaban las que ya había construido, como un papá exasperado en Navidad: "Pero ni siquiera juegas con los juguetes que compré para ¡tu cumpleaños!"

Entonces, finalmente, y sin darme cuenta, hice lo inteligente cuando pregunté: “¿Por qué quieres esta característica? ¿Qué aportan los informes con marca que no obtienen los sin marca? Son los mismos datos, ¿verdad? Ella respondió: “Oh, sí, por supuesto. Quiero decir, nadie los lee. A nuestros clientes les gusta recibir algo por correo electrónico al final de cada semana y creemos que estarían más felices si fuera un poco más elegante, ¿sabes? Lo sabía exactamente.

Habían pedido análisis. Llegamos a la conclusión de que querían comprender mejor sus datos. Pero realmente querían una manera de mantener felices a sus propios clientes. Si hubiéramos entendido eso correctamente, habríamos creado un conjunto de características totalmente diferente (y mucho más simple).

Considere cuánto más fácil habría sido nuestra vida si hubiéramos entendido la motivación detrás de la solicitud. En lugar de habilitar la exploración y exportación de todos los datos de la campaña, podríamos haber exportado siempre los pocos números de alto nivel que le interesarían a un gran gerente

de marca. Y en lugar de un tablero de autoservicio, podríamos configurar un pequeño programador para enviarlo a

ellos todos los viernes. De hecho, ni siquiera necesitábamos crear un tablero. Y en lugar de codificar un diseño y un sistema de marca para los informes, podríamos haber hecho que un interno los construyera a mano cada semana. Todo desperdiciado porque no hice la pregunta correcta. ¡Deseo haber tenido esos 3 meses atrás!

Cuando escucha una solicitud, es su trabajo comprender las motivaciones que la llevaron a ella. Lo haces investigando la pregunta para encontrar la causa raíz. ¿Por qué se molestan en hacerlo de esta manera? ¿Por qué quieren la característica? ¿Cómo se las arreglan actualmente sin la característica? Excavar.

Debe indagar de la misma manera en torno a las señales emocionales para comprender de dónde provienen. Al igual que las solicitudes de funciones, vale la pena explorar cualquier emoción fuerte. ¿Alguien está enojado? Excavar. ¿Avergonzado? Excavar. ¿Lleno de alegría? ¡Excavar!

Una vez escuché a un fundador entrevistar a alguien en una mesa de café a mi lado. El fundador mencionó un problema y el chico respondió: "Sí, esa es prácticamente la peor parte de mi día". El fundador anotó algo en su cuaderno y luego pasó a la siguiente pregunta. ¿¡Qué!? Es la peor parte de su día y no vas a averiguar por qué. Eso es una locura. Tienes que cavar.

Preguntas para profundizar en las solicitudes de funciones:

- "¿Por qué quieres eso?"
- "¿Qué te dejaría hacer?"
- "¿Cómo te las arreglas sin eso?"
- "¿Crees que deberíamos retrasar el lanzamiento y agregar esa
- característica, o es
  ¿Algo que podamos agregar más tarde?
- ¿Cómo encajaría eso en tu día?

Preguntas para profundizar en las señales emocionales:

- "Cuéntame más sobre eso."
- "Eso parece realmente molestarte, apuesto a que hay una
- historia aquí". "¿Qué lo hace tan horrible?"
- "¿Por qué no has podido arreglar esto ya?"

- "Pareces muy emocionado por eso, ¿es un gran problema?"
- "¿Porque tan feliz?"
- "Continuar."

Estos empujones no necesitan ser complicados. A la gente le encanta hablar de sus opiniones y emociones. Excavar en una señal es básicamente darles permiso para hacer una descarga de cerebro.

Regla general: las ideas y las solicitudes de características deben entenderse, pero no obedecerse.

Deja de buscar aprobación

Como hemos visto, los cumplidos son peligrosos y engañosos. Así que si podemos cortarlas de raíz antes de que florezcan, mucho mejor. La principal fuente de creación de cumplidos es la búsqueda de aprobación, ya sea intencionalmente o sin darse cuenta.

Hacerlo intencionalmente es pescar cumplidos. No estás buscando información contradictoria. Ya te has decidido, pero necesitas la bendición de alguien para dar el salto.

Síntomas de la pesca de cumplidos:

- “Estoy pensando en iniciar un negocio... así que, ¿crees que funcionará?” "Tuve una idea increíble para una aplicación, ¿te gusta?"

La búsqueda accidental de aprobación es lo que yo llamo “El Problema Pathos”. Sucede cuando expones tu ego, lo que hace que las personas sientan que deben protegerte diciendo cosas agradables.

Esto surge cuando le cuentas a alguien sobre una idea que obviamente te importa (lo cual ocurre casi siempre, ya que de lo contrario no estarías preguntando). Incluso si le das permiso a la gente para que sea honesta y pidas críticas, igual van a hacer lo mismo.

Síntomas del problema de Pathos:

- "Así que aquí está ese proyecto de alto secreto por el que renuncié a mi trabajo... ¿qué te parece?"
- “Puedo aceptarlo, ¡sé honesto y dime lo que realmente piensas!”

Para lidiar con el Problema Pathos, mantenga la conversación enfocada en la otra persona y pregunte sobre casos y ejemplos específicos y concretos. Una vez que alguien detecta que tu ego está en juego, te dirán falsas verdades y elogios adicionales. Ignore esos datos y use The Mom Test para volver a enfocarse en la persona, su vida y sus metas. La gente rara vez miente sobre cosas específicas que ya han sucedido, independientemente de tu ego.

Algunos empresarios famosos no sufren los efectos del Problema Pathos, pero debes ignorar sus consejos ya que no son reproducibles si no eres ellos. Chicos como Elon Musk, Reid Hoffman y Gordon Ramsey son conocidos por buscar activamente comentarios negativos. Evidentemente les funciona. Pero a nadie le preocupa herir los sentimientos de Elon, Reid o Gordon. Tú y yo debemos ser más circunspectos.

En resumen, recuerde que los elogios no valen nada y la aprobación de la gente no mejora su negocio. Mantén tu idea y tu ego fuera de la conversación hasta que estés listo para pedir compromisos.

Regla general: si ha mencionado su idea, la gente tratará de proteger sus sentimientos.

lanzamientos cortados

Ser quisquilloso es el lado oscuro de la moneda de "buscar aprobación". En lugar de invitar a los elogios siendo vulnerable, los está exigiendo siendo molesto. Es cuando tomas a alguien como rehén y no lo dejas irse hasta que haya dicho que le gusta tu idea. Normalmente, los cumplidos son bien intencionados. En este caso, solo intentan sacarte de su oficina.

“No acepta un no por respuesta” es generalmente una buena cualidad para un fundador. Pero cuando se cuela en una conversación que debe ser sobre

aprendizaje, va en tu contra.

Síntomas:

- "No, no, no creo que lo entiendas..."
- “¡Sí, pero también hace esto!”

Si pasas al modo pitch, solo discúlpate. Estás entusiasmado con tu idea. ¡Está bien! De lo contrario, no habrías dado este salto loco en primer lugar. Pero de repente, te encuentras cinco minutos en un monólogo entusiasta mientras la otra persona asiente cortésmente. Eso es malo. Una vez que empiezas a hablar de tu idea, dejan de hablar de sus problemas. Cálmate y di algo como:

> “Vaya, acabo de pasar al modo de tono. Lo siento mucho por eso, me emocionan estas cosas. ¿Podemos volver a lo que acabas de decir? Me estabas diciendo que..."

Si dicen que realmente quieren saber en qué estás trabajando, promételes que se lo dirás al final de la reunión o que los llamarás para una demostración temprana, y que solo quieres hablar un poco más sobre sus antes de sesgarlos con su idea.

Regla general: Cualquiera dirá que tu idea es genial si eres lo suficientemente molesto al respecto.

Habla menos

No puedes aprender nada útil a menos que estés dispuesto a pasar unos minutos callándote (incluso si tienes algo realmente inteligente que decir).

Después de presentar su idea (ya sea intencionalmente o accidentalmente), comenzarán una oración con algo como "Así que es similar a..." o "Me gusta pero..." Es tentador interrumpir y "arreglar" su entendimiento sobre cómo es totalmente diferente y en realidad hace lo que quieren.

Alternativamente, plantearán un tema para el que tengas una muy buena respuesta. Para

Por ejemplo, mencionarán lo importante que es la seguridad y querrás intervenir y decirles que ya has pensado en todo eso. Esto también es un error.

En ambos casos, el oyente estaba a punto de darte una visión privilegiada de su modelo mental del mundo. Perder ese aprendizaje es una vergüenza. Tendrás la oportunidad de completarlos más tarde. Además, es molesto para las personas si comienzan a tratar de ayudarte y tú los interrumpes para corregirlos.

Regla general: cuanto más hablas, peor lo haces.

CAPÍTULO TRES

Hacer preguntas importantes

Una vez que sabemos acerca de The Mom Test y comenzamos a tratar de hacer preguntas imparciales, a veces compensamos en exceso y hacemos preguntas completamente triviales. Preguntar a alguien qué edad tiene no es sesgo, pero tampoco hace avanzar su negocio. Tienes que aplicar The Mom Test a las preguntas que importan. De lo contrario, solo estás girando tus ruedas.

Además de asegurarse de que no está haciendo preguntas triviales, también debe buscar las preguntas aterradoras que sacuden al mundo de las que se está alejando. La mejor manera de encontrarlos es realizar experimentos mentales. Imagine que la empresa ha fracasado y pregúntese por qué sucedió. Luego imagínelo como un gran éxito y pregúntese qué tenía que ser cierto para llegar allí. Encuentre maneras de aprender sobre esas piezas críticas.

Puede decir que es una pregunta importante cuando la respuesta podría cambiar por completo (o refutar) su negocio. Si obtiene una respuesta inesperada a una pregunta y no afecta lo que está haciendo, no era una pregunta muy importante.

Cada vez que hable con alguien, debería hacerle una pregunta que tenga el potencial de destruir por completo su negocio actualmente imaginado.

Una de mis empresas tenía algunas ambigüedades legales en torno a la propiedad del contenido. Estaba bien en teoría, pero carecía de precedentes sólidos. Siempre estaba un poco nervioso de que nos "descubrieran". Sus ejecutivos estaban emocionados, sus creativos estaban emocionados. Incluso habíamos traído al testarudo equipo técnico a nuestra

lado. Pero en todas mis primeras conversaciones con clientes, nunca pedí hablar con sus abogados. Por alguna razón, esa era una pregunta importante de la que me encogí, y no hacerla nos costó al menos medio millón de dólares.

No hay una solución fácil para enfrentar y hacer estas preguntas. Una vez escuché el consejo general de la vida de que, para las tareas desagradables, deberías imaginar lo que harías que alguien más hiciera si lo estuvieras delegando. Entonces haz eso.

Y recuerda, puedes preguntar sobre dinero. Eres una startup. Está bien.

Regla general: deberías estar aterrorizado por al menos una de las preguntas que haces en cada conversación.

Me encantan las malas noticias

Una de las razones por las que evitamos las preguntas importantes es porque hacerlas da miedo. Puede traernos la inquietante comprensión de que nuestra idea favorita es fundamentalmente defectuosa. O que el gran cliente nunca va a comprar. Aunque parezca lamentable, para esto tenemos que aprender a amar las malas noticias. Es un aprendizaje sólido y nos está acercando a la verdad.

Si solo tiene una oportunidad, entonces las malas noticias son malas noticias. Si tu puenting no funciona, eso es malo. Si ha invertido sus ahorros para la jubilación en la apertura de un café y no funciona, eso es malo. Si reúne $ 50k para comenzar su negocio y gasta todos los $ 50k en su primera idea solo para ver que falla, eso es malo.

Por otro lado, si tienes $50k y gastas $5k para saber que estás llegando a un callejón sin salida, eso es asombroso. Puedes usar el resto para encontrar un camino viable hacia tu objetivo.

Del mismo modo, si tiene una idea emocionante para un nuevo producto y va a hablar con un par de clientes a los que en realidad no les importa, entonces ese es un gran resultado. Acaba de ahorrarse la cantidad de tiempo y dinero que le hubiera costado intentar construirlo y venderlo.

Pasamos por el fútil proceso de pedir opiniones y pescar

halagos porque anhelamos aprobación. Queremos creer que el apoyo y aprobación de alguien a quien respetamos significa que nuestra empresa tendrá éxito. Pero en realidad, la opinión de esa persona no importa. No tienen idea de si el negocio va a funcionar. Solo el mercado lo sabe.

Estás buscando la verdad, no tratando de tener razón. Y quieres hacerlo lo más rápido y barato posible. Aprender que tus creencias están equivocadas es frustrante, pero es un progreso. Lo está acercando cada vez más a la verdad de un problema real y un buen mercado.

Lo peor que puedes hacer es ignorar las malas noticias mientras buscas algún pequeño grano de validación para celebrar. Quieres la verdad, no una estrella dorada.

Algunas de las respuestas más informativas (y, por lo tanto, mejores) que puede obtener son del tipo "Umm, no estoy tan seguro de eso" y "Eso es bastante bueno". Ambas son respuestas tibias que te dicen que no les importa.

En este contexto, "mejor" significa aprender, no vender. Si usted es un vendedor que va de puerta en puerta vendiendo artilugios y a alguien no le importa, entonces ese es un mal resultado: no le están pagando. Pero si está tratando de decidir si invertir su tiempo y dinero en desarrollar, construir y promocionar ese dispositivo, entonces tibio es una excelente respuesta. Te da una señal clara de que a esta persona no le importa. Es información perfectamente confiable que puede llevar al banco.

El error clásico en respuesta a una señal tibia es "mejorar tu juego" y lanzarlos hasta que digan algo agradable. A menos que tengan un cheque, lo único que se gana al “convencerlos” son falsos positivos. No estás aquí para recoger cumplidos; usted está tratando de aprender la verdad. Su tibia respuesta ya te dio eso.

Si todavía están involucrados en la conversación, vale la pena hacerle un par de preguntas de seguimiento para comprender la naturaleza de su apatía. ¿El “problema” no es realmente tan importante? ¿Son fundamentalmente diferentes de sus clientes ideales? ¿No les importa la implementación específica? ¿Están agotados y escépticos por escuchar demasiados lanzamientos, como los propietarios de cafés después de Groupon? ¿Están simplemente cansados hoy?

Después de eso, agradézcales mucho y déjelos con su día. Probablemente hayan

te ayudó más que el chico que dijo que le encantaba.

Regla general: hay información más confiable en un "meh" que en un "¡Guau!" No se puede construir un negocio con una respuesta tibia.

Mira antes de hacer zoom

Otra forma en que nos perdemos las preguntas importantes es dedicar nuestro tiempo a detalles que en última instancia no son importantes. Esto puede suceder cuando nos atascamos en los detalles antes de comprender el panorama general.

La mayoría de las personas tienen muchos problemas que en realidad no les preocupan lo suficiente como para solucionarlos, pero que con gusto le contarán los detalles si les pregunta. Antes de que tenga pruebas sólidas de que está solucionando un problema importante para su segmento de clientes, realmente puede equivocarse si se acerca demasiado rápido.

Una (muy, muy) mala conversación:

`Tú:`"Hola. Gracias por tomarte el tiempo. Estamos construyendo teléfono y aplicaciones de tableta para ayudar a las personas a mantenerse en forma y solo quería saber cómo mantenerse en forma”. Esta no es una apertura terrible, pero generalmente evitaría mencionar la idea de inmediato, ya que les da una buena idea de qué respuestas esperas escuchar.

`A ellos:`"De acuerdo." Nunca hago ejercicio, así que esto debería ser rápido.

`Tú:`“¿Con qué frecuencia vas al gimnasio?” Este tipo de demografía Los datos no le brindan ninguna perspectiva nueva, pero aún pueden ser útiles al comienzo de una conversación para averiguar con qué tipo de persona está hablando y poder hacer seguimientos relevantes.

`A ellos:`"En realidad nunca". ¡Bueno, parece que hemos terminado aquí entonces!

`Tú:`“¿Cuál dirías que es tu mayor problema al ir al el gimnasio es? Aquí es donde la conversación va terriblemente mal. En lugar de averiguar si mantenerse en forma es realmente un problema

real, lo estamos abordando prematuramente. Cualquier respuesta que obtengamos será peligrosamente engañosa.

A ellos: “Supongo que el tiempo que lleva llegar allí. siempre soy un poco ocupado, ¿sabes? Espera, ¿quién dice que tengo un problema con ir al gimnasio? ¡Creí haberte dicho que no me importa el gimnasio! Pero si tuviera que elegir uno, supongo que me quedaría con el de conveniencia. No es que haya hecho una flexión en 5 años. Las flexiones son bastante convenientes.

Tú: "Perfecto. Eso es genial. ¿Y podría clasificar estos 4 en términos de ¿Qué es más importante para usted en un programa de acondicionamiento físico: conveniencia, personalización, novedad o costo?” Tenga en cuenta que todavía estamos asumiendo que estamos hablando con una persona que realmente se preocupa por ponerse en forma. Preguntas como esta en realidad no te dicen si a la persona le importa algo.

A ellos: “Probablemente conveniencia, luego costo, luego personalización, luego novedad." Ya que preguntas, te responderé. Hipotéticamente hablando, por supuesto.

Tú: "De acuerdo. Impresionante. Muchas gracias. Estamos trabajando en una aplicación. para ayudarle a hacer ejercicio en la comodidad de su propia casa. Creo que encajará perfectamente con lo que te importa”. Perdiendo totalmente el punto y malinterpretando la conversación como validación. Ahora pescando cumplidos.

A ellos: "Enfriar. Me encantaría probarlo cuando se lance”. Poco entusiasta cumplido más táctica dilatoria sin compromiso.

Tú: "Genial, te enviaré una de nuestras claves beta para que puedas Échale un vistazo." ¡Tenemos un usuario!

A ellos: "Gracias." Literalmente nunca voy a escribir eso.

La razón por la que esta conversación es tan mala es porque, si no estás prestando atención, parece que salió bien. Si enfoca la conversación demasiado rápido en un área problemática, puede pensar que ha validado un problema "superior" cuando no es así. Simplemente los guiaste allí.

Si me preguntas cuál es mi mayor problema para mantenerme en forma, probablemente te responda que es el tiempo que cuesta ir al gimnasio. Pero entonces, si me construyes un

aplicación de entrenamiento en casa, voy a ignorarla. A pesar de que el tiempo de viaje al trabajo es el mayor problema para ponerse en forma, toda el área de fitness no es algo que me importe lo suficiente como para actuar. Mi problema de condición física n. ° 1 sigue sin ser importante.

Comencemos la conversación nuevamente y arreglemos cuando comience a desviarse:

Una buena conversación:

Tú: "¿Con qué frecuencia vas al gimnasio?"

A ellos: "Um. En realidad, nunca. Parece que hemos terminado aquí.

Tú: "¿Por que no?" En lugar de dar por sentado que mantenerse en forma es una de sus principales prioridades, profundicemos en las motivaciones.

A ellos: "No sé, simplemente no es algo que me preocupe tanto, ¿sabes?" No estoy tratando de arreglar esto, por lo que es poco probable que compre o use una aplicación.

Tú: "¿Cuándo fue la última vez que lo intentaste? ¿Alguna vez te has unido a un ¿Gimnasio o trotar o algo así? Anclemos el genérico solo para asegurarnos...

A ellos: "Oh, sí, solía estar en los deportes en la escuela secundaria. Es solo no ha sido gran cosa desde que me establecí. ¡Correr detrás de los niños me da todo el cardio que necesito!"

Tú: "Jaja, te tengo. ¡Gracias por el tiempo!" Este fue un placer conversación y nos enteramos de lo que vinimos a buscar, así que podemos abandonar el barco y dejarlo con su día.

El zoom prematuro es un problema real porque conduce a datos que parecen una validación, pero en realidad no valen nada. En otras palabras, es una gran fuente de falsos positivos.

Volvamos a ejecutar la misma conversación, pero en lugar de enfocarnos inmediatamente en el ejercicio, comenzaremos de manera más genérica, ya que no estamos seguros de que el estado físico sea un problema que debe resolverse:

Una buena conversación:

Tú: “¿Cuáles son sus grandes objetivos y enfoques en este momento?” productos que resuelven los problemas de esta lista tienen infinitas más probabilidades de ser comprados. Alternativamente, podemos preguntar por grandes molestias, costos o alegrías.

A ellos: “El grande está finalizando esa promoción en el trabajo. Y nosotros Acabo de comprar nuestra primera casa, así que tengo que arreglarlo todo y ponerlo a punto. Tiempos emocionantes. Y quiero encontrar un poco más de tiempo para la señora, ¿sabes? Las cosas han estado bastante ocupadas últimamente”. Trabajo, casa y matrimonio. ¡No se ve bien para nosotros!

Tú: "¿Vas a comprar una casa nueva y esperas estar menos ocupado?"

A ellos: "No puedo culpar a un chico por tener esperanzas".

Tú: "¿Está cada vez más saludable en esa lista?" Probablemente ya lo sepamos la respuesta, pero no está de más hacer preguntas capciosas cuando estás a punto de abortar la conversación de todos modos. Si regresa con un resultado positivo, solo tenga un poco más de cuidado para asegurarse de que no esté mintiendo.

A ellos: “De hecho, me siento bastante bien en este momento”. No un cliente.

Sin embargo, no siempre necesitamos comenzar la conversación desde el principio de si les importa en absoluto. A veces sabemos que el problema existe como una prioridad máxima y podemos acercarnos de forma segura de inmediato.

Por ejemplo, digamos que ayudamos a atraer clientes potenciales calificados a sitios web de pequeñas empresas. Sabemos que el marketing siempre es uno de los 3 problemas principales para las pequeñas empresas, por lo que podemos centrarnos en él y comenzar la conversación haciendo zoom con una pregunta como:

Tú: ¿Cuáles son tus grandes problemas con el marketing? Podemos Inmediatamente amplíe el problema si estamos

100% seguros de que es un problema que debe resolverse y que la gente está dispuesta a pagar.

Versus:

Tú: ¿Cuáles son tus grandes problemas ahora mismo? Si no estamos seguros de que sea un problema que debe resolverse, comenzamos de forma más genérica para ver si les importa la categoría del problema, en cuyo caso lo mencionarán.

Ahora imagine que ha creado la herramienta de marketing mencionada anteriormente para pequeñas empresas y se da cuenta de que también podría usarse para ayudar a los bloggers a obtener más atención. Se pregunta si tiene otro segmento de clientes fuerte. Sin embargo, dado que los blogs tienen más dificultades para monetizar el tráfico que las pequeñas empresas, no podemos suponer necesariamente que también pagarán felizmente por el tráfico.

Por ejemplo, tengo un blog que me gusta bastante (pero que no me tomo en serio como negocio). Si estás hablando conmigo y me preguntas: "Oye, Rob, ¿cuáles son tus principales problemas con la comercialización de tu blog?" Entonces acaba de hacer zoom prematuramente en un no-problema.

Voy a darte algún tipo de respuesta que suena legítima pero que en realidad es engañosa. Podría decir que mis palabras clave son genéricas, por lo que es difícil atraer a las personas adecuadas. O que camino por la delgada línea entre escribir artículos para principiantes y avanzados, por lo que es difícil atraer a las personas adecuadas. Lo que sea. Existen problemas con el marketing de mi blog, pero todo el espacio no es algo que me preocupe demasiado. Escribo porque es divertido, no porque es mi forma de pagar el alquiler.

Para tener una conversación útil, debe alejarse para preguntar sobre mi blog en general, en lugar de comercializar mi blog.

Una buena conversación:

Tú: "Oye, Rob, ¿cuáles son los principales problemas de tu blog?"

Yo: “Estoy enojado porque Google Reader está desapareciendo, siento que Voy a perder como la mitad de mis seguidores. Y este libro está consumiendo todo mi interés por escribir, así que realmente no he publicado en meses. Y Wordpress parece muy lento en estos días”. De los temas aquí, uno de ellos (Google Reader y el tamaño de la audiencia) está relacionado

con el marketing, por lo que puede anclarse en eso y averiguar si soy un cliente o simplemente un quejoso.

Tú: “Eso de Google Reader es un desastre. Qué estás haciendo sobre eso? Ahora que me dejaste plantear el tema, sabes que está en mi mente y que puedes acercarte de forma más segura para hablar de eso específicamente. Como antes, trate de averiguar en qué estoy gastando tiempo y dinero.

Yo: "Nada en realidad. No se que hacer. Pero apesta. estoy No parezco terriblemente motivado, pero el hecho de que no sé qué hacer podría darte esperanza.

Tú: "¿Has investigado cuáles son tus opciones?" Continuar anclaje y excavación.

Yo: "No, acabo de ver el drama en Hacker News". Yo sabía el Se acercaba el apocalipsis del lector y ni siquiera busqué para comprender adecuadamente las implicaciones y mis opciones. Esto simplemente no es un gran problema para mí, a pesar de lo "molesta" que afirmo estar.

Tú: “¿Vas a hacer un esfuerzo serio para construir tu retrocede la audiencia? Está investigando la señal del tamaño de la audiencia, ya que es relevante para su espacio. Es una pregunta que invita a la pelusa (tiempo futuro hipotético), por lo que debe ser escéptico de la respuesta, pero es difícil ver una mejor manera de obtener la información que desea desde aquí. Lamentablemente, no todas las preguntas pueden ser perfectas.

Yo: “Probablemente siga escribiendo cuando tenga algo que decir. Es más un pasatiempo que un negocio, de verdad”.

En este punto, es posible que sospeches de lo mucho que realmente me importa mi blog. Cuando no está claro si un problema debe resolverse ahora mismo (por ejemplo, está vendiendo un analgésico) o es bueno tenerlo (está vendiendo una vitamina), puede obtener algo de claridad preguntando costo/ preguntas de valor como las siguientes.

Preguntas “¿Importa este problema?”:

- “¿Qué tan en serio te tomas tu blog?”

- "¿Ganas dinero con eso?"
- "¿Has intentado ganar más dinero con eso?"
- “¿Cuánto tiempo le dedicas cada semana?” “¿Tienes
- alguna aspiración importante para tu blog?” “¿Qué
- herramientas y servicios utiliza para ello?” “¿Qué
- estás haciendo ya para mejorar esto?”
- "¿Cuáles son las 3 grandes cosas que estás tratando de arreglar o
- mejorar en este momento?"

Algunas de estas preguntas son genéricas, pero nos dan señales en las que podemos anclarnos y explorar. La mayor parte de ellos consisten en averiguar si la persona con la que estamos hablando se toma en serio este espacio. ¿Están gastando dinero o ganando dinero? ¿Está en su top 3? ¿Están buscando activamente soluciones?

Cuando caes en un zoom prematuro, puedes perder mucho tiempo resolviendo las minucias de un problema trivial. Incluso si aprende todo lo que hay que saber sobre ese problema en particular, todavía no tiene un negocio.

Regla general: Comience de manera amplia y no se acerque hasta que haya encontrado una señal fuerte, tanto con todo su negocio como con cada conversación.

mira el elefante

Por último, a veces nos consolamos haciendo preguntas que en realidad no reducen el riesgo del negocio ni resuelven esas preguntas críticas, grandes, aterradoras y al acecho. Ignoramos al elefante en la habitación.

Digamos que sospechamos que los maestros de las escuelas más pobres están completamente sobrecargados y que nuestras herramientas les ahorrarían tiempo para que puedan educar mejor a sus alumnos. Vamos a hablar con ellos y les confirmamos que sí, que están completamente sobrecargados. Luego pasamos semanas con ellos, averiguando exactamente qué haría la herramienta de sus sueños. Desafortunadamente, nos hemos perdido el elefante, que es que las escuelas más pobres pueden no tener los presupuestos disponibles para pagarnos lo que necesitamos. Es probable que dediquemos una gran cantidad de tiempo a explorar un

problema real y urgente, solo para saltar a la piscina muerta debido a los problemas de presupuesto de nuestros clientes.

Las startups exitosas tienden a depender de múltiples puntos de falla. En este caso

es tanto las necesidades de los maestros como la capacidad de las escuelas para pagarnos. Si alguna de estas condiciones no existe, tenemos que revisar significativamente nuestra idea. Es tentador obsesionarse con el más interesante de varios puntos de falla e ignorar los demás. Es una gran manera de perder preguntas importantes.

Más allá de los riesgos de nuestros clientes y del mercado, también tenemos desafíos con nuestro propio producto. Pasar por alto los riesgos del producto es tan letal como pasar por alto los objetivos y las limitaciones de nuestros clientes. Tome la siguiente conversación con un orador público profesional. ¿Está lleno de datos buenos o malos?

Una conversación ambigua:

A ellos:"…Me pagan 2 o 3 mil dólares por charla. A veces más si es trabajo corporativo". Algunos buenos precios y señales de valor.

Tú:"¿Dónde consigues tus conciertos? ¿Tienes un agente? Difícil para entender las alternativas.

A ellos:"Sí. Aunque apesta un poco. La mayor parte de mi trabajo viene a través de personas que simplemente me conocen de mi blog o han visto mis otras charlas". No es un problema que deba resolverse ya que tiene una solución confiable, pero al menos es de gran valor.

Tú:"¿Qué le pasa al agente? ¿Y por qué sigues trabajando? ¿con él?" Excavar.

A ellos:"Soy una de las personas peor pagadas con las que trabajan, así que me ignorado mucho. Pero a veces trae ofertas, así que lo que sea. Es dinero gratis". Buena información sobre sus motivaciones y objetivos.

En este punto, digamos que estoy seguro de que conseguir conciertos es importante para él. También sé lo que vale y cómo lo está logrando actualmente. Así que me acerco para presentar el problema que estoy resolviendo y la forma en que quiero abordarlo.

Tú:"Estoy construyendo un mercado para eliminar a los agentes y conectar organizadores de eventos directamente con los oradores. Debería ayudarlo a obtener más trabajos y mantener los honorarios del agente. ¿Cómo encajaría eso en su

hablando de la vida?

A ellos: “Hombre, eso es asombroso. Si pudieras conseguirme más, más conciertos

— o mejor pagados — felizmente dejaría a mi agente y le pagaría el 20% del aumento. Conozco a un montón de otras personas a las que también les encantaría”. Esta es la parte importante: ¿es bueno?

Entonces, ¿cuál es el resultado? Más allá de estar emocionados, obtuvimos algunos datos concretos sobre lo valioso que esto podría ser para él. Además, implicó el compromiso de ser uno de nuestros primeros usuarios. Seguro que parece bueno.

Pero, ¿qué nos dijo en realidad? Dijo que si podemos conseguirle más conciertos, pagará una parte. Bueno obviamente. ¿Quién no quiere dinero gratis? Sus necesidades son claras: quiere ganar más dinero hablando. Si podemos enviarle trabajo, compartirá algo con nosotros. Esto nunca estuvo realmente en duda.

La frase clave de “si pudieras conseguirme más trabajos” es básicamente trasladar la carga del cliente a tu producto. A pesar de que ha encontrado un dolor, su éxito depende de muchos otros factores, como su capacidad para hacer crecer un suministro saludable de trabajos pagados que sean adecuados para él. ¿Serás capaz de hacer eso? Queda por verse.

Esta situación es más fácil de detectar en la industria de la publicidad en línea. Imagine llevar a cabo conversaciones de clientes con un anunciante para tratar de comprender sus problemas y poder convencerlos de que se anuncien en su sitio. Te mirarían sin comprender y dirían: "Escucha, si puedes obtener suficientes páginas vistas, te pagaremos por ellas". De hecho, es un problema tan bien establecido que pagaría para resolverlo que ni siquiera necesita hablar con ellos para configurarlo. Simplemente conecte una red publicitaria y listo.

Del mismo modo con las comisiones de afiliados. Si vendes los productos de una empresa, obtienes una parte. Así es como funciona. No necesita explorar, validar o comprender sus problemas. El riesgo reside en su capacidad para obtener mucho tráfico y vender muchos productos. Si puedes, te pagan.

En todos estos ejemplos, el riesgo está en su producto, no en el mercado o el cliente. El cliente pagará si su producto crece lo suficiente.

- Riesgo del producto: ¿puedo construirlo? ¿Puedo cultivarlo? ¿Lo seguirán usando?

- Riesgo de mercado: ¿lo quieren? ¿Pagarán? ¿Hay suficientes de ellos?

No querrás pasar por alto ni uno ni el otro. Conocí a un fundador que había desperdiciado 3 meses en conversaciones inútiles con clientes. Quería iniciar una empresa que creara dispositivos para rastrear la fertilidad de los animales de granja, lo que en última instancia aumentaría las tasas de natalidad y, por lo tanto, los ingresos. Cuando habló con los agricultores, hizo preguntas como: "¿Cambiarías de rastreadores si hubiera algo más barato y más efectivo disponible?" Eso es lo mismo que preguntarle a alguien si le gustaría más dinero. La respuesta es siempre sí." Los granjeros respondieron del siguiente modo: "Si puedes construir lo que dices que puedes construir, equiparé a todo mi rebaño". El problema es que no pudo construirlo. El riesgo estaba en el producto.

También he visto esto golpear a varias de las compañías recientes que quieren usar ofertas móviles/en tiempo real para atraer tráfico peatonal a bares y clubes. Ejecutan conversaciones de clientes con propietarios de bares que confirman que: sí, les gustaría tener más clientes en las noches lentas; y sí, te pagarían si pudieras enviar clientes a pedido. Los fundadores toman esto como una fuerte validación ("¡Tienen el problema y se comprometieron a pagar!") sin reconocer que la gran mayoría del riesgo está en el producto, no en el mercado. Los bares pagarán, pero solo si puedes acumular una gran audiencia de consumidores. Luego, los fundadores hablan con los consumidores y les preguntan si usarían una aplicación que siempre los señalara a fiestas en auge con bebidas alcohólicas baratas. De nuevo, obviamente sí. Pero eso no nos dice si realmente podemos llegar a esa masa crítica de usuarios.

Los videojuegos son puro riesgo de producto. ¿Qué tipo de pregunta podrías hacer para validar tu idea de juego? "¿Te gusta divertirte?" "¿Te gustaría divertirte aún más?" Prácticamente el 100% del riesgo está en el producto y casi nada en el cliente. Sabes que la gente compra juegos. Si el tuyo es bueno y puedes encontrar una manera de hacer que lo noten, lo comprarán. No necesitas redescubrir el deseo de la gente de jugar videojuegos.

Esto no quiere decir que no deba hablar con nadie si está construyendo algo con riesgo de producto. En el caso del monitor de fertilidad agrícola, es bueno saber que el agricultor no se opone a cambiar de tecnología una vez que ya tiene algo instalado, por ejemplo. Para los clubes nocturnos, es bueno saber que, al menos en teoría, están dispuestos a pagar por la

promoción. Sería trágico tener éxito en el arduo trabajo de crear la tecnología o

comunidad solo para enterarse de que nadie pagará por ello.

Lo que todo esto significa es que si tiene un alto riesgo de producto (a diferencia del riesgo de mercado puro), entonces no podrá probar gran parte de su negocio solo a través de conversaciones. Las conversaciones le brindan un punto de partida, pero tendrá que comenzar a crear el producto antes y con menos certeza que si tuviera un riesgo de mercado puro.

Prepara tu lista de 3

Siempre planifique con anticipación las 3 cosas más importantes que desea aprender de cualquier tipo de persona.

La planificación previa de sus preguntas importantes hace que sea mucho más fácil hacer preguntas que pasen la prueba de mamá y que no sean sesgadas. También hace que sea más fácil enfrentar las preguntas que duelen. Si tenemos una conversación no planificada, tendemos a centrarnos en cosas triviales que mantienen la conversación cómoda. En cambio, decida qué preguntar con su equipo en un ambiente tranquilo.

Tus 3 preguntas serán diferentes para cada tipo de persona con la que estés hablando.
Si tiene varios tipos de clientes o socios, tenga una lista para cada uno.

No se preocupe demasiado por elegir las preguntas importantes "correctas". Cambiarán. Simplemente elija las 3 preguntas que parezcan más turbias o más importantes en este momento. Si lo hace, le dará una base más firme y un mejor sentido de dirección para sus próximos 3.

Puede obtener las respuestas 1-3 del cliente A, la respuesta 4 del cliente B, las respuestas 5-7 del cliente C. Hay superposición y repetición, pero no es necesario que repita todo el conjunto de preguntas con cada participante. No se sienta obligado a repetir preguntas sobre las que ya tiene datos confiables. Continúe donde lo dejó y siga completando la imagen.

Conocer su lista le permite aprovechar mejor los encuentros fortuitos. En lugar de encontrarte con ese cliente de ensueño y pedirle que intercambie tarjetas de presentación para que puedas "tomar un café" (exactamente como todos los demás), puedes hacer tu pregunta más importante. Y eso contribuye en gran medida a mantenerlo informal.

Regla general: siempre necesitas una lista de tus 3 grandes preguntas.

CAPÍTULO CUATRO

manteniéndolo casual

Sabemos que hacer zoom prematuramente e introducir su idea demasiado pronto crea sesgos y puede hacer que se quede atascado en un máximo local. En su libro original sobre desarrollo de clientes, 4 pasos hacia la E.piphany, Steve Blank resuelve esto recomendando 3 reuniones separadas: la primera sobre el cliente y su problema; el segundo sobre su solución; y el tercero para vender un producto. Al dividir las reuniones, evita el zoom prematuro y sesgarlas con sus ideas.

En la práctica, sin embargo, me ha resultado difícil e ineficaz configurarlos. El costo de tiempo de una reunión de 1 hora es más como 4 horas una vez que se tiene en cuenta el baile del calendario, los desplazamientos y la revisión. También es un gran compromiso preguntarle al cliente antes de estar en posición de mostrarle algo a cambio.

En los primeros días, pedir la primera conversación era simplemente imposible para mí. No era lo suficientemente creíble, por lo que nadie quería asistir a una reunión solo para hablarme sobre su día. Steve recomienda comenzar con los primeros contactos amistosos. Definitivamente haz eso si los tienes. Gracias a The Mom Test, el hecho de que sean amigos no sesgará tus datos, siempre y cuando hagas buenas preguntas. Sin embargo, en mi caso, estaba entrando en una nueva industria con muros altos (publicidad de marca) y sin primeros contactos amistosos.

A medida que aumentaba mi credibilidad después de un par de años en la industria, descubrí que ahora podía tener reuniones sin ningún "motivo" real. ¡La estructura de 3 reuniones finalmente fue viable! Pero una vez que comencé a hacerlo, se sintió como un mal uso de mi tiempo. El recurso más preciado que tiene una startup es el tiempo y la atención de sus fundadores. Tienes que ponerte donde más te importa, y yo no encontraba que las

primeras reuniones con los clientes fueran ese lugar. Deseaba poder conseguir el

aprender sin todos los gastos generales.

Si la solución no es una serie de 3 reuniones, ¿cuál es? Es posible que haya notado una tendencia en los ejemplos de conversación que hemos visto hasta ahora: mantener la informalidad.

Digamos que estoy tratando de crear herramientas para ayudar a los oradores públicos a obtener más conciertos y me encuentro con uno en una conferencia. No voy a tratar de organizar una reunión. En cambio, voy a hacer la transición de inmediato a mi pregunta más importante: "Oye, tengo curiosidad, ¿cómo terminaste consiguiendo este trabajo?" Como beneficio adicional, ahora también estamos teniendo una conversación interesante y es mucho más probable que me recuerden y me reúnan más tarde.

Cuando elimina toda la formalidad del proceso, termina sin reuniones, sin preguntas de entrevista y un tiempo mucho más fácil. Las conversaciones se vuelven tan rápidas y livianas que puede ir a una reunión de la industria y salir con una docena de conversaciones con clientes en su haber, cada una de las cuales proporcionó tanto valor como una reunión formal.

La estructura de conversaciones separadas de problema/solución/ventas es fundamental para evitar sesgos, pero es importante darse cuenta de que la primera en realidad no necesita ser una reunión.

Regla general: aprender sobre un cliente y sus problemas funciona mejor como una conversación rápida e informal que una reunión larga y formal.

El encuentro antipatrón

El antipatrón de reuniones es la tendencia a relegar cada oportunidad de conversación con el cliente a un bloque de calendario.

Más allá de ser un mal uso de su tiempo y establecer expectativas de que les va a mostrar un producto, confiar demasiado en las reuniones formales puede hacer que pasemos por alto oportunidades perfectamente buenas para el aprendizaje fortuito.

Imagina que estás en un café lleno de gente, tecleando, cuando el chico o la chica de tus sueños se sienta a tu lado. Llevan un sombrero encantador y te dan un asentimiento amistoso antes de abrir una vieja novela que completa el estado de ánimo. Tomas un espresso rápido para

mentalízate y experimenta algún tipo de monólogo incómodo sobre cómo parece una persona realmente agradable y esto es un poco extraño porque ni siquiera se conocen, pero tal vez quieran ir a tomar un café en algún momento. Como, ¿un café diferente? ¿En un lugar diferente?

Sabemos que esta es una situación tonta. Después de todo, el propósito de una cita es hablar entre ellos y ver si se llevan bien. Por lo tanto, para todos los efectos, ya estabas en una cita. Y luego lo estropeaste al tratar de formalizarlo en exceso cuando podrías haber conversado un poco y saltarte esa primera cita por completo.

Vamos a usar exactamente el mismo truco en nuestras primeras conversaciones con los clientes. Vamos a despojarnos de la pompa y la circunstancia y reducirlo de una reunión a una charla. Si lo hacemos bien, ni siquiera sabrán que estamos hablando de nuestra idea.

Estaba considerando una idea de producto para hacer que los gerentes de oficina sean más eficientes. Jugué con las posibilidades el viernes, descubrí las grandes preguntas durante el fin de semana y luego fui a un evento de la industria el lunes. Un puñado de gerentes de oficina estaban allí y sin que ninguno de ellos se diera cuenta de que habíamos "tenido una reunión", me enteré de que el gran problema era realmente el cobro de deudas y no la eficiencia. Llegué solo por estar interesado y conversar con ellos mientras tomaba una cerveza: "X parece realmente molesto, ¿cómo lidias con eso?" "¿Y es tan malo como parece?" "Ustedes hicieron un gran trabajo con Z... ¿De dónde sacaron eso?"

Ser demasiado formal es una muleta que usamos para lidiar con una situación ciertamente ambigua e incómoda. En lugar de dejar margen de maniobra para lo inesperado, todo se convierte en un proceso.

Síntomas de formalidad:

- “Entonces, antes que nada, gracias por aceptar esta entrevista. Solo tengo algunas preguntas para ti y luego te dejaré volver a tu
- día..." "En una escala del 1 al 5, ¿cuánto dirías que..."?

Aprender de los clientes no significa que tenga que usar un traje y tomar café en la sala de juntas. Hacer las preguntas correctas es rápido y toca

temas que la gente encuentra bastante interesantes. Puedes hablar en cualquier lugar y ahorrarte las reuniones formales hasta que tengas algo concreto que mostrar.

En el mejor de los casos, estas conversaciones son un placer para ambas partes. Probablemente eres la primera persona en mucho tiempo que está realmente interesada en las pequeñas molestias de su día.

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

¿Cuánto duran las reuniones?

Las primeras conversaciones son muy rápidas. Los chats se hacen más largos a medida que pasa de las primeras preguntas amplias ("¿Es este un problema real?") a cuestiones más específicas del producto y la industria ("¿Con qué otro software tenemos que integrarnos para cerrar la venta?").

Solo se necesitan 5 minutos para saber si existe un problema y si es importante. Aprender cómo alguien actualmente logra un objetivo determinado o resuelve un problema también es rápido.

Pronto te encontrarás haciendo preguntas que se responden con largas historias que explican su flujo de trabajo, cómo pasan su tiempo o qué más han intentado. Por lo general, puede obtener lo que buscó en 10 a 15 minutos, pero a las personas les encanta contar historias sobre sí mismas, por lo que puede mantener esta conversación indefinidamente si es valiosa para usted e interesante para ellos.

En el extremo más largo, aprender los detalles de una industria toma una hora o más. Afortunadamente, esas son conversaciones más fáciles de manejar, ya que la otra persona (por lo general, algún tipo de experto de la industria) puede entrar en un monólogo una vez que le indiques la dirección correcta.

La duración de las reuniones B2B formales (del tipo que programa) está determinada más por el bloque de calendario arbitrario que por lo que realmente quiere aprender. Por supuesto, puede gastar 15 minutos solo para tomar una taza de té y saludar.

Una vez que tenga un producto y las reuniones adquieran una sensación más orientada a las ventas, querrá comenzar a crear bloques claros de más de 30 minutos. Es posible que pierda 5 minutos debido a tardanzas varias, dedique 5 minutos a saludar, 5 minutos a hacer preguntas para comprender sus objetivos/problemas/presupuesto, 10 minutos a mostrar/describir el producto y los últimos 5 minutos a averiguar los próximos pasos y avances. Esa es tu media hora.

La velocidad potencial de las primeras conversaciones es una de las principales razones por las que me gusta mantener la informalidad y saltarme la reunión. Programar e ir a una reunión tiene muchos gastos generales para una conversación de 10 minutos. Incluso explicar que está comenzando una empresa y que le encantaría hacer un par de preguntas puede tomar

5 o 10 minutos. Progresarás mucho más rápido si eres capaz de dejar tu idea fuera de ella el mayor tiempo posible.

Poniendo todo junto

Incluso dentro de una reunión más formal, es posible que desee que sea informal si espera obtener comentarios imparciales.

Una vez tuve una idea de producto para ayudar a los inversionistas ocupados a administrar su flujo de negocios. Sabía que recibían cientos de solicitudes por mes y pensé que debía ser una pesadilla de hojas de cálculo. Alineé un par de reuniones para preguntar sobre la industria. Me presenté a la primera reunión y, mientras conversaba, dije algo como "Estaba pensando, ustedes deben obtener un montón de pistas, ¿verdad?" El tipo se rió y dijo, sí, fue una locura. "¿Cómo diablos lidias con todo eso?" Se encogió de hombros y señaló un grupo de alrededor de una docena de notas adhesivas en la pared.

Cada uno tenía un nombre y un número de teléfono. “Nuestros analistas matan a la mayoría de ellos antes de que lleguen a nosotros, y luego tiramos un montón más. Solo terminamos con alrededor de 10 cada uno que son contendientes serios. Simplemente llamamos cada dos semanas para ver cómo va”. Bueno, eso no suena tan mal, dije. "Sí, funciona bastante bien", respondió. "De todos modos, ¿de qué querías hablar?"

Ellos no tienen el problema. Eso es aprendizaje exitoso. Desmentimos nuestra idea antes de que el tipo se diera cuenta de que estábamos hablando de eso. Tomó 5 minutos, evitó sesgos y no nos proporcionó ningún dato incorrecto en forma de elogios, tonterías o ideas. En cambio, obtuvimos datos concretos sobre nuestros clientes que son directamente relevantes para nuestras preguntas comerciales principales.

Por supuesto, me tomó un viaje de 2 horas para llegar a esos 5 minutos. No puede ser perfecto cada vez.

En el caso mencionado, demostramos que estábamos equivocados. A veces, sin embargo, va en la dirección opuesta y todo lo que aprendemos de los clientes nos emociona aún más. En ese caso, nos paramos sobre todo lo que hemos aprendido y damos el salto visionario de idear un producto y negocio específicos para mejorar la vida de nuestros clientes. Y luego les pedimos que se comprometan.

Regla general: proporcione la menor cantidad de información posible sobre su idea y, al mismo tiempo, lleve la discusión en una dirección útil.

CAPÍTULO CINCO

Compromiso y avance

Una vez que hemos aprendido los hechos clave sobre nuestra industria y clientes, es hora de acercarnos nuevamente y comenzar a revelar nuestra idea y mostrar algún producto. La mala noticia es que esto invita a cumplidos nefastos. La buena noticia es que, dado que tenemos los inicios de un producto, ahora estamos en condiciones de eliminar los falsos positivos solicitando compromisos.

En ventas, mover una relación de ventas a la siguiente etapa se denomina "avance". Es como empujar a un cliente al siguiente paso de su embudo de adquisición del mundo real. O seguirán adelante o dejarán en claro que no son un cliente. Ambos son buenos resultados para tu aprendizaje.

Cuando no presiona para avanzar, termina con posibles clientes potenciales: clientes potenciales (o inversionistas) que siguen reuniéndose con usted y diciendo cosas agradables, pero que nunca parecen pagar un cheque. Es como si su inicio hubiera sido zonificado como amigo. Afortunadamente, tú lo causaste, y eso significa que puedes arreglarlo. Es una consecuencia de ser pegajoso y temer el rechazo. Al darles una oportunidad clara de comprometernos o rechazarnos, salimos de la zona de amigos y podemos identificar las pistas reales.

Como siempre, no estás tratando de convencer a todas las personas de que les guste lo que estás haciendo. Cuando tengas la información por la que viniste (incluso si es que no les importa), puedes irte. Pero en algún momento, debe ponerlos en una decisión para obtenerlo.

Síntomas:

- Un oleoducto de pistas zombi
- Terminar las reuniones de productos con un cumplido
- Terminar reuniones de productos sin próximos pasos claros
- Reuniones que "fueron bien"
- No han renunciado a nada de valor.

Como los uso en un contexto de aprendizaje del cliente, el compromiso y el avance son conceptos separados que se superponen bastante y tienden a aparecer juntos.

- Compromiso: demuestran que son serios al renunciar a algo que valoran, como el tiempo, la reputación o el dinero. Avance:
- avanzan al siguiente paso de su embudo del mundo real y se acercan a una venta.

El compromiso y el avance a menudo van de la mano. Por ejemplo, para pasar al siguiente paso (avance), es posible que necesite una presentación del jefe de su contacto (compromiso de reputación). Como tales, son funcionalmente equivalentes para nuestros propósitos y los voy a desdibujar en un solo concepto para las siguientes secciones.

Regla general: los “clientes” que siguen siendo amistosos pero nunca van a comprar son una fuente particularmente peligrosa de señales contradictorias.

Las reuniones tienen éxito o fracasan

Me tomó años aprender que no existe tal cosa como una reunión que simplemente "salió bien". Cada reunión tiene éxito o fracasa. Has perdido la reunión cuando te vas con un cumplido o una táctica dilatoria. Si bien podemos detectar algo tan descarado como "Hablemos de nuevo después de las vacaciones... No me llames, te llamaré", aceptamos las versiones más sutiles todos los días.

Una reunión ha tenido éxito cuando termina con el compromiso de avanzar al siguiente paso. Pero tienes que forzar esta resolución o las reuniones van a

la deriva mientras cumplen con su antiguo deber: hacer perder el tiempo a todos.

Si te vas con una tontería sin valor, apuesto a que estás cayendo en una o ambas de las siguientes trampas:

1. Estás pidiendo su opinión sobre tu idea (por ejemplo, buscando cumplidos)
2. No estás pidiendo un compromiso claro o próximos pasos

Ya sabe cómo lidiar con los elogios: desviar, ignorar y volver al trabajo. Los compromisos son igualmente fáciles de dominar, una vez que sabemos lo que estamos buscando. Cuando nos vamos sin compromiso, a veces es porque preguntamos y nos rechazaron. Eso es triste, pero sucede. No todos se van a convertir y al menos ahora sabes cuál es tu posición. Tienes un fuerte punto de datos negativo.

El verdadero fracaso se menciona arriba como #2: ni siquiera preguntar. Nunca considero el rechazo como un verdadero fracaso. Pero no preguntar ciertamente lo es. Esto puede suceder porque evita la pregunta aterradora o porque no ha descubierto cuáles deberían ser los siguientes pasos.

El compromiso es importante. Nos dice si las personas realmente están diciendo la verdad. Cuanto más nos dan, más podemos confiar en lo que dicen.

Regla general: si no sabe qué sucede después de una reunión de ventas o de productos, la reunión no tuvo sentido.

Las monedas de la conversación

El compromiso puede ser en efectivo, pero no tiene por qué serlo. Piénsalo en términos de moneda: ¿a qué están renunciando por ti? Un cumplido no les cuesta nada, por lo que no vale nada y no lleva datos. Las principales divisas son el tiempo, el riesgo de reputación y el efectivo.

Un compromiso de tiempo podría incluir:

- Próxima reunión clara con objetivos conocidos

sesenta y cinco

Sentarse para dar retroalimentación sobre
- wireframes Usar una prueba ellos mismos por
- un período no trivial

Los compromisos de riesgo de reputación pueden ser:

- Introducción a compañeros o equipo
- Introducción a un tomador de decisiones (jefe, cónyuge, abogado)
- Dar un testimonio público o un estudio de caso

Los compromisos financieros son más fáciles de imaginar e incluyen:

- Carta de intención (acuerdo de compra no legal pero caballeroso)
- Hacer un pedido
- Depósito

A veces, los compromisos fuertes combinan varias monedas, como que alguien acepte realizar una prueba paga con todo su equipo, arriesgando así su tiempo, dinero y reputación.

Así como los elogios no son datos cuando intenta aprender sobre un problema, tampoco son progreso cuando intenta validar un producto. Sin embargo, escuchar un cumplido aún puede ser útil: es una señal de advertencia de que la persona con la que estás hablando está tratando de deshacerse de ti.

Regla general: cuanto más se rinden, más en serio puedes tomar sus amables palabras.

Buen encuentro / mal encuentro

Tiempo de juego otra vez. Acabamos de tener una reunión. Pero, ¿cómo fue? ¿Fueron buenas reuniones o malas reuniones? ¿Por qué? Y si son malos, ¿qué podemos hacer para arreglarlos?

Piense en las reuniones que se enumeran a continuación y luego pase la página para una mayor discusión.

"Eso es tan cool. ¡Me encanta!"
"Se ve muy bien. Avísame cuando se lance".
"Hay un par de personas a las que puedo presentarte cuando estés listo".
"¿Cuáles son los siguientes pasos?"
"Definitivamente compraría eso".
"¿Cuándo podemos comenzar el juicio?"
"¿Puedo comprar el prototipo?"
"¿Cuándo puedes volver para hablar con el resto del equipo?"

"Eso es genial. ¡Me encanta!"

Mala reunión. Elogio puro y sin adulterar. Esto puede hacerte sentir bien, pero aquí no hay datos precisos. Pero al menos no te lastimarás con este, ya que obviamente es una pelusa.

Para arreglarlo, desvía el cumplido y vuelve al trabajo.

"Se ve muy bien. Avísame cuando se lance".

Mala reunión. Un cumplido más una táctica dilatoria es la forma clásica de terminar un lanzamiento de algo que nunca vas a comprar. Esto viene en muchos sabores, pero todos son básicamente una forma educada de decir: "No me llames, te llamaré".

El gran error que puedes cometer aquí es confundir este puesto de cumplidos con un pedido anticipado ("¡Dijo que lo comprará cuando se lance!"). Para arreglarlo, buscaría un compromiso que pudiera pedir hoy.

Si estuviera en una etapa muy temprana, podría pedir una presentación de su jefe o equipo técnico o del encargado del presupuesto para asegurarme de que entiendo completamente sus necesidades.

Si estuviera un poco más avanzado en el desarrollo, podría presionarlo para que acepte ser uno de nuestros usuarios alfa y lo implemente en algún subconjunto de su equipo y sea un estudio de caso para el lanzamiento. Si he encontrado un problema real, aprovechará la oportunidad de comenzar a progresar hoy y obtener acceso anticipado.

"Hay un par de personas que te puedo presentar cuando estés lista".

Casi una buena reunión, pero ahora mismo es mala. Aquí hay algunos datos, pero probablemente no tantos como esperaba inicialmente. En el lado positivo, al menos sabes que él no piensa que estás completamente loco o ni siquiera habría hecho la oferta esponjosa (a menos que solo esté diciendo un nombre). El problema es que la promesa es tan genérica que es una señal sin valor.

Para solucionarlo, intente convertir promesas confusas en algo más concreto. Cuanto más específico sea, más en serio puedes tomarlo. Por ejemplo: ¿a quién quiere presentarte y qué significa “listo”? ¿Y por qué no puede hacer la introducción ahora? Esto no se trata de ser insistente. No tienes un destino manifiesto sobre su rolodex. Pero debe distinguir entre ofertas legítimas y gestos educados. Saber lo que significa "listo" también puede darle una mejor idea de cuáles deberían ser sus objetivos a corto plazo.

"¿Cuáles son los siguientes pasos?"

Buena reunión. Una clásica conclusión de una buena reunión. Para tener éxito, no es necesario que una reunión termine con un cheque en el bolsillo. Solo necesita avanzar al siguiente paso, sea lo que sea.

Vale la pena señalar que necesita saber sus próximos pasos para beneficiarse de esto. Si tiene que decir: "Déjame pensar en eso y te responderé", entonces has arruinado una reunión perfectamente buena.

Por supuesto, incluso los próximos pasos claros pueden ser una mentira. Todo puede ser mentira. Pero con los próximos pasos en tu bolsillo, tienes una oportunidad de pelear.

"Definitivamente compraría eso".

Mala reunión. ¡Peligro! Es cierto que hay alguna señal aquí, pero el peligro de falso positivo está fuera de los gráficos. Esta es la respuesta mal interpretada que hundió la primera startup en la que trabajé por una suma de diez millones de dólares.

Para solucionarlo, debe pasar de promesas futuras borrosas a compromisos actuales concretos. Por ejemplo, puede solicitar una carta de intención, una compra anticipada o un depósito, o presentaciones para otros tomadores de decisiones y miembros del equipo. Kickstarter es tan maravilloso porque obliga a los clientes que dicen que lo comprarían a sacar una tarjeta de crédito y comprometerse.

"¿Cuándo podemos empezar el juicio?"

Tal vez una buena reunión. A diferencia de "cuándo se lanza", que generalmente es un estancamiento, "cuándo podemos comenzar" es un paso adelante. Configurar un nuevo software y capacitar al personal para usarlo es un gran problema para la mayoría de las empresas. Incluso una prueba "gratuita" puede les cuesta mucho dinero. Sin embargo, en algunos casos, "probar" el software no cuesta nada, especialmente para las personas. Por ejemplo, he "probado" innumerables aplicaciones CRM (administración de contactos). Se necesitan diez segundos para iniciar sesión, mirar alrededor, y no volver a pensar en ello.

Como siempre, piense en términos de moneda. ¿A qué están renunciando para probarlo? Si su versión de prueba es demasiado "barata" para probarla, puede intentar aumentar el costo de la misma. Por ejemplo, podría pedirles que escriban un estudio de caso sobre ellos después de que hayan pasado 2 semanas usándolo. O puede hacer que prometan intentar usarlo con su equipo durante al menos una semana. Si tiene un producto más desarrollado, puede tomar su tarjeta de crédito y simplemente no cobrarles nada si cancelan dentro de los 30 días. Cuanto más se rindan por ti, más en serio puedes tomar su validación.

"¿Puedo comprar el prototipo?"

Gran reunión. La mejor conclusión de una reunión que he visto es la rara vez escuchada pero siempre apreciada: "¿Puedo comprar el prototipo?"

Una vez, un diseñador de productos me mostró un brillante trípode para teléfono inteligente que estaba diseñando. Hizo una demostración de la unidad prototipo impresa en 3D para mí e inmediatamente le pregunté cuánto costaría comprar el prototipo. Se rió y dijo que ya había probado una docena de prototipos porque la gente seguía comprándolos. Esa es una buena señal.

"¿Cuándo puedes volver para hablar con el resto del equipo?"

Buena reunión. ¡Bingo! Si está vendiendo algo a empresas, tendrá que hablar con varias personas. Si no te presentan, entonces es una apuesta segura que estás en un callejón sin salida.

Las ventas empresariales son tediosas, pero una de las ventajas es que puede obtener señales realmente precisas como esta bastante temprano en el proceso. La creación de productos de consumo es mucho más turbia ya que el proceso de conversación con el cliente no imita el proceso de compra.

Cómo arreglar una mala reunión

Las peores reuniones son las insípidas de las que te vas sin rechazo ni avance. Estás en tierra de nadie y no aprenderás nada hasta que arregles la reunión forzando un siguiente paso (o rechazo).

Una reunión perdida a menudo se puede salvar simplemente presionando para que se comprometa al final mientras se le resta importancia con un cumplido.

Pero no seas molesto. No estás tratando de forzar a la gente para que entregue su billetera. Está tratando de eliminar algunos de los rechazos educados y averiguar si realmente se convertirán en un socio/inversor/cliente.

Si no están emocionados, buenas noticias: tienes la información que buscabas. Asímílelo, decida si es lo suficientemente importante como para cambiar su estrategia y luego continúe. El objetivo es simplemente ponerlos a tomar una decisión para que pueda

sepa si ha encontrado un producto imprescindible y un cliente real.

Regla general: no es una pista real hasta que les hayas dado una oportunidad concreta de rechazarte.

No lances a ciegas

Incluso una vez que haya pasado a reuniones de ventas más enfocadas en productos, aún desea comenzar con un aprendizaje abierto para orientarse. Es posible que sepa lo que le importa al mercado, pero se siente descubrir qué es único acerca de esta persona en particular. Hará que el resto de la conversación sea mucho más fluida, aumentará sus posibilidades de cerrar el trato y también le brindará un aprendizaje continuo incluso después de que tenga un producto.

Las reuniones de ventas de empresas emergentes suelen ser así:

> `Tú:`"Hacemos X. ¿Quieres comprarlo?"
>
> `A ellos:`"No, gracias."

Esos rechazos no son útiles. El lanzamiento duro da retroalimentación binaria: o lo lograste o no lo hiciste. Eso está bien cuando estás haciendo ajustes finos (modifica esta característica) pero no es bueno para preguntas más importantes (¿a alguien le importa lo que estoy haciendo?).

Haga preguntas de aprendizaje que pasen The Mom Test. Entonces confirme vendiéndolo. Esto sucede tanto durante la vida de su empresa como durante una sola reunión.

Clientes locos y tu primera venta

Es bastante extraño que alguien compre algo de jóvenes empresas emergentes. Con toda probabilidad, antes de que termine el año, cerrará, abandonará el producto o venderá la empresa. E incluso si mantiene el rumbo, no hay garantía de que realmente pueda hacer lo que dice que puede hacer.

Los primeros clientes están locos. Loco en el buen sentido. Ellos realmente, realmente quieren

lo que estás haciendo. Lo quieren tanto que están dispuestos a ser el loco que lo intente primero.

Esté atento a las personas que se emocionan con lo que está haciendo. Hay una diferencia significativa entre: "Sí, eso es un problema" y "ESA ES LA PEOR PARTE DE MI VIDA Y TE PAGARÉ AHORA MISMO PARA ARREGLARLO".

Steve Blank los llama earlyvangelists (primeros evangelistas). En el mundo del software empresarial, son las personas que:

- tener el problema
- saben que tienen el problema
- Tener el presupuesto para resolver el problema.
- Ya han improvisado su propia solución improvisada

Son la empresa que se comprometerá mucho antes de que tenga sentido racional hacerlo. Es el tipo que te dará dinero ahora mismo de su presupuesto discrecional para llevar a cabo un juicio. O quién luchará por ti contra su jefe y sus abogados cuando digan que la tecnología no está probada.

En el espacio del consumidor, es el fan que quiere que su producto tenga tanto éxito que le dará el dinero por adelantado como un pedido anticipado cuando todo lo que tiene es un prototipo de cinta adhesiva. Ellos son los que les dirán a todos sus amigos que también contribuyan. Son la persona que lee su blog y busca soluciones alternativas.

Tenemos 2 comidas para llevar.

En primer lugar, cuando alguien no está tan emocionado por lo que estás haciendo, es bastante poco probable que termine siendo una de las personas lo suficientemente locas como para ser tu primer cliente. Manténgalos en la lista, pero no cuente con ellos para escribir el primer cheque.

En segundo lugar, cada vez que vea la emoción profunda, haga todo lo posible para mantener a esa persona cerca. Son el admirador raro y precioso que lo ayudará a superar los momentos difíciles y se convertirá en su primera venta.

En resumen, después de conocer los hechos de su industria y clientes y diseñar la solución, comienza a impulsar el avance y los compromisos para separar los clientes potenciales muertos de los clientes reales.

Regla general: en las primeras etapas de ventas, el objetivo real es el aprendizaje. Los ingresos son solo un efecto secundario.

CAPÍTULO SEIS

Hallazgo conversaciones

Ahora que sabe cómo hacer buenas preguntas y arreglar malas reuniones, sabe lo suficiente como para tener buenas conversaciones con los clientes. Aproveche esta oportunidad para flexionar sus músculos conversacionales y hablar con algunas personas.

Si te estás rascando la picazón con este negocio, es probable que ya conozcas a tus clientes. ¡Excelente! Ve a hablar con ellos. Ahora que estás armado con The Mom Test, no podrán mentirte aunque te conozcan.

Pero si aún no conoce amigos, ¿de dónde vienen estas conversaciones y reuniones?

ir a ellos

Generar buenas conversaciones a partir de pistas frías es difícil. Es factible y, a veces, no tienes otra opción, pero está lejos de ser ideal.

El objetivo de las conversaciones frías es dejar de tenerlas. Juntas las primeras una o dos desde donde puedes, y luego, si tratas el tiempo de las personas con respeto y realmente intentas resolver su problema, esas conversaciones frías comienzan a convertirse en introducciones cálidas. La bola de nieve está rodando.

llamadas en frio

¿Qué significa si te comunicas con 100 personas y 98 de ellas te cuelgan? Bueno, nada, excepto que a la gente no le gusta recibir llamadas en frío. No hay sorpresa allí. Más importante aún, significa que ahora tienes 2 conversaciones en juego. A menos que su plan sea vender su aplicación a través de llamadas en frío, la tasa de rechazo es irrelevante.

Conozco a un equipo que usó con éxito los mensajes fríos de LinkedIn para comunicarse con los ejecutivos de nivel C de varios minoristas importantes del Reino Unido. Fueron ignorados por prácticamente todos los ejecutivos del país, pero solo necesita que uno diga "sí" para iniciar el tren de introducción.

Más allá del ajetreo duro, también debe permanecer abierto a la casualidad. Hay muchas maneras de tener suerte cuando estás de humor para ello.

Aprovechando la serendipia

Estaba reflexionando sobre la idea de construir herramientas para oradores profesionales y me encontré en la fiesta de compromiso de un amigo de un amigo. Escuché a alguien al otro lado de la habitación decir "mi charla en Tokio la próxima semana" y me dirigí directamente hacia ella. Se fue de la fiesta pensando que yo era un buen tipo que estaba muy interesado en su carrera y me fui con un montón de información útil sobre el cliente y el compromiso de usar el prototipo en su próxima charla.

Si suena extraño entrevistar a personas inesperadamente, entonces ese es solo el caso porque estás pensando en ello como una entrevista en lugar de una

conversación. Lo único de lo que a la gente le encanta hablar más que de sí mismos es de sus problemas. Al interesarte por los problemas y las minucias de su día, ya estás

siendo más interesante que el 99% de las personas que han conocido.

Regla general: si no es una reunión formal, no es necesario que pongas excusas sobre por qué estás allí o incluso que menciones que estás iniciando un negocio. Solo ten una buena conversación.

Encuentra una buena excusa

Estaba charlando con un aspirante a empresario en un café. Entre otras cosas, su producto ayudó a los propietarios de cafés a educar a los clientes potenciales sobre los orígenes y la historia de fondo de sus granos. Había estado golpeando el pavimento durante las últimas 2 semanas y siendo rechazado de café tras café. Quería hablar conmigo sobre su proceso de entrevista con el cliente. Diez minutos después de la conversación, interrumpí: "¿Con quién has hablado hasta ahora?" “Nadie, no conozco a los propietarios y el personal no me ayudará”. "¿Has hablado con este café?" “No, no los conozco”. Pasó una camarera y le hice señas. “Disculpe, ¿puedo hablar con el dueño?” "Umm". “No te preocupes, no es nada malo. Este café es increíble y quería preguntarle sobre la historia detrás de los granos”. El dueño no estaba, pero con una buena excusa en la mano, pronto estuvimos charlando con el gerente. Y el gerente,

Tienes la mejor excusa si tienes un estudiante de doctorado en tu equipo fundador. "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 disertación".

Regla general: si es un tema que les interesa a ambos, encuentren una excusa para hablar de ello. Su idea nunca necesita entrar en la ecuación y ambos disfrutarán de la charla.

Sumérgete en donde están

Quería crear herramientas para oradores públicos y organizadores de conferencias. Conocía a algunos en los niveles medio y bajo, pero ninguno de los grandes nombres que cobran $5-50k por charla, que pensé que podría ser un buen segmento de clientes por razones obvias. Llegué al circuito de conferencias y di charlas gratuitas en todos los lugares que pude.

Siempre en el camino, dondequiera que iba era una oportunidad para conocer nuevos oradores, hacer favores a los organizadores de eventos y aprender lo que les importa. Al sumergirme en la comunidad, conocí a mucha gente y pronto tuve todas las conexiones y conversaciones que podía manejar (finalmente decidí que los grandes oradores y las grandes conferencias eran un mal segmento de clientes y me alejé; no todas las conversaciones tienen que terminar encontrando fuera de su idea es impresionante).

Páginas de destino

Joel Gascoigne hizo una prueba clásica de "página de destino" con su startup Buffer, describiendo la propuesta de valor y recopilando correos electrónicos. Pero, contrariamente a la creencia popular, no fueron las métricas ni la tasa de conversión lo que lo convenció de seguir adelante. En cambio, fueron las conversaciones que resultaron de enviar un correo electrónico a cada persona que se registró y saludar.

Soy escéptico sobre la validación cuantitativa de las métricas de la página de destino. Pero sin duda son una excelente manera de recopilar correos electrónicos de clientes potenciales calificados para que pueda comunicarse y entablar una conversación.

Paul Graham recomienda un lanzamiento genérico para los mismos propósitos. Muestre su producto, vea a quién parece gustarle más y luego comuníquese con esos usuarios.

Esto está comenzando a atraer a los clientes hacia usted en lugar de ir hacia ellos, pero aún implica enviar un correo electrónico mayormente frío. A continuación, veremos cómo ejecutar este principio para hacernos la vida aún más fácil.

trayendolos a ti

Cuando busca formas de colarse en las conversaciones de los clientes, siempre está a la defensiva. Usted se acercó, por lo que sospechan y tratan de averiguar si les está haciendo perder el tiempo. En cambio, podemos buscar formas de separarnos de la multitud para que puedan encontrarnos. Más allá de ahorrarle grandes sumas de tiempo y frustración, traer personas hacia usted también hace que lo tomen más en serio y quieran ayudarlo más. ¿Cómo puedes plantar una bandera que tus clientes puedan ver? ¿Qué puedes ofrecerles que hará que quieran hablar contigo?

Organizar reuniones

Por un poco más de esfuerzo que asistir a un evento, puede organizar el suyo propio y beneficiarse de ser el centro de atención.

¿Quieres descubrir los problemas que tienen los profesionales de recursos humanos? Organizar un evento llamado “hora feliz de los profesionales de recursos humanos”. La gente asumirá que eres creíble solo porque eres la persona que envió los correos electrónicos de invitación o presentó al orador. Le resultará fácil conversar con ellos sobre sus problemas.

Nadie sigue nunca esta recomendación, pero es lo primero que haría si me trasladaran a una nueva industria o geografía. Es, literalmente, el truco más injusto que conozco para el rápido aprendizaje del cliente. Como beneficio adicional, también aumenta instantáneamente la credibilidad de su industria.

Hablar y enseñar

La enseñanza está infravalorada como herramienta de aprendizaje y venta. Digamos que está creando un mejor software de gestión de proyectos. En ese caso, probablemente tenga experiencia y una opinión muy arraigada sobre cómo podrían mejorar las cosas. Esa es la combinación mágica para ser un maestro eficaz.

Dedique el tiempo a enseñar. Encontrará oportunidades en conferencias, talleres, a través de videos en línea, blogs, consultas gratuitas u horas de oficina.

Refinará su mensaje, se pondrá en contacto con una sala llena de clientes potenciales que lo toman en serio y aprenderá qué partes de su oferta resuenan (incluso antes de que la haya construido). Luego simplemente hable con los asistentes que estén más interesados.

blogs de la industria

Si tiene una audiencia de blog relevante y de tamaño razonable, alinear conversaciones no es un problema total. Simplemente escribe una publicación al respecto y pide a las personas que se pongan en contacto. Por supuesto, no todos tienen una audiencia relevante. Esa es una gran razón para comenzar a publicar blogs para sus clientes hoy.

Incluso cuando no tenía audiencia, encontré que los blogs eran útiles. Cuando enviaba correos electrónicos fríos desde la dirección de correo electrónico de mi blog, la gente a menudo se reunía conmigo porque habían revisado mi dominio, visto el blog de mi industria y pensaron que era una persona interesante con quien hablar. En otras palabras, el tráfico y la audiencia eran irrelevantes. Bloguear sobre una industria también es un buen ejercicio para ordenar sus pensamientos. Te convierte en un mejor conversador de clientes.

ser inteligente

Una vez escuché un truco brillante de un tipo que quería vender a universidades de primer nivel como Stanford y Harvard. Pero primero necesitaba entender sus problemas (difícil) y ser tomado en serio por los tomadores de decisiones (aún más difícil).

Su solución fue organizar una llamada quincenal de "intercambio de conocimientos" entre los jefes de departamento de 3 de las mejores universidades para discutir los desafíos en torno a su tema de elección. Además, se configuró como una conferencia telefónica donde cualquier otra universidad podía marcar y escuchar las mejores prácticas de los 3 grandes.

Simplemente organizando la llamada y actuando como anfitrión, inmediatamente absorbió toda la credibilidad de las mejores universidades y obtuvo acceso telefónico directo a una gran cantidad de excelentes clientes potenciales.

Cada negocio es diferente. No se limite a copiar lo que otra persona está haciendo.
Considere su propia situación y luego sea inteligente.

Crear introducciones cálidas

Las introducciones cálidas son el objetivo. Las conversaciones son infinitamente más fáciles cuando obtienes una introducción a través de un amigo en común que establece tu credibilidad y la razón por la que estás allí.

7 grados de tocino

El mundo es un lugar relativamente pequeño. Todo el mundo conoce a alguien. Sólo tenemos que acordarnos de preguntar.

Estaba hablando con un equipo de recién graduados que necesitaban comunicarse con los consultores de estilo de McKinsey. Se tiraban de los pelos. Estábamos en un espacio de coworking lleno de otros jóvenes emprendedores, así que me subí a una silla y grité: "¡Disculpe! ¿Alguien aquí conoce a alguien que trabaje en McKinsey? ¿Podemos hablar contigo un segundo? Te invitaremos a una cerveza, ¡realmente podrías ayudarnos!". Compraron 3 cervezas, tuvieron 3 charlas rápidas y se fueron con un diario lleno de introducciones.

Esto es aún más fácil para los productos de consumo. No todos conocen a la gente de McKinsey, pero todos conocen, por ejemplo, a una madre reciente, a un atleta aficionado o a un entusiasta del teatro.

Regla general: los 7 grados de separación de Kevin Bacon se aplican a las conversaciones con los clientes. Puedes encontrar a quien necesites si lo pides un par de veces.

asesores de la industria

Dependía en gran medida de los asesores en mi primera empresa. No conocíamos la industria y nadie nos tomó en serio. Nuestros 5 asesores tenían cada uno alrededor del medio por ciento del capital y básicamente solo hicieron presentaciones creíbles. Me reuní con cada uno una vez al mes, así que terminé recibiendo un nuevo lote de introducciones semanalmente sin que fuera una gran carga de tiempo para ninguno de ellos.

Por la tangente, le sorprendería la calidad de las personas que puede conseguir para unirse a su consejo asesor. La primera conversación con un buen asesor se parece a la primera conversación con un cliente insignia: se llevan bien y hablan de un espacio que les importa a ambos. A veces puede robar asesores asesinos de sus primeras conversaciones con los clientes.

universidades

Estoy celoso de los fundadores que todavía están en (o acaban de salir) de la universidad. Los profesores son una mina de oro para las introducciones. Obtienen sus subvenciones de personas de la industria de alto nivel con las que se llevan bien. Y dado que están invirtiendo en investigación, esas personas de la industria se autoseleccionan para estar entusiasmadas con los nuevos proyectos.

Es fácil ponerse en contacto con los profesores si aún no los conoce. Publican sus correos electrónicos y puedes simplemente entrar en su oficina.

inversores

Los inversores de primer nivel son increíbles para las introducciones B2B. Más allá de su propio rolodex y la cartera de la empresa, por lo general pueden realizar introducciones frías a prácticamente cualquier industria. Los inversores también pueden ayudarlo a cerrar asesores y directores de nivel más alto de lo que podría negociar por su cuenta.

¿Quién ya se ha sumado a tu idea? ¿Con quién podrían conectarte?

efectivo en favores

Recuerda a todas esas personas que te ignoraron diciendo: "Suena genial, mantenme informado y hazme saber cómo puedo ayudar".

Ahora es el momento de reclamar esos favores. Sí, es posible que no lo hayan dicho en serio, pero ¿a quién le importa? Responda ese antiguo correo electrónico y dígales que está listo para una presentación con ese chico que conocen. Utilice el formato de la siguiente sección para hacerles la vida más fácil y asegúreles que no va a hacerles perder el tiempo a nadie.

Te ignorarán mucho, pero de nuevo, ¿a quién le importa? No está tratando de minimizar su tasa de fracaso; usted está tratando de iniciar algunas conversaciones. De todos modos, la persona a la que te presentan no conocerá la historia de fondo, por lo que es un comienzo limpio desde allí.

No tendría el hábito de hacer cosas como esta, ya que es un poco molesto y puede quemar puentes, pero a veces estás arrinconado y necesitas comenzar de alguna manera.

Pedir y enmarcar la reunión

A veces no se puede evitar una reunión adecuada. Por ejemplo, es posible que desee la hora completa o necesite hablar con alguien de alto nivel fuera de su grupo de pares o de redes. Pero dado que no necesariamente tiene nada que vender, no está claro para qué es la reunión. En esos casos, la explicación y el encuadre correctos pueden hacer maravillas.

Si no sabe por qué está allí, se convierte en una reunión de ventas por defecto, lo cual es malo por 3 razones. Primero, el cliente se acerca a algunos temas importantes como el precio. En segundo lugar, la atención se desplaza hacia usted en lugar de hacia ellos. Y finalmente, va a ser la peor reunión de ventas de la historia porque no estás listo.

Síntomas:

- “Um. Asi que…."
- "¿Cómo te va?"

Hay muchas maneras malas de enmarcar la reunión, tanto cuando se solicita por primera vez como una vez que comienza.

Preguntas como "¿Puedo entrevistarte?" o "Gracias por acceder a esta entrevista" activaron las alarmas de que esta reunión iba a ser muy aburrida. No quiero ser entrevistado; ¡Quiero hablar y ayudar!

El común, "¿Puedo obtener su opinión sobre lo que estamos haciendo?" establece expectativas de necesidad y que desea elogios o aprobación.

No se establecen expectativas en absoluto por "¿Tiene tiempo para un café rápido/almuerzo/charla/reunión?" lo que sugiere que es probable que me hagas perder el tiempo.

El formato de encuadre que me gusta tiene 5 elementos clave.

1. Eres un emprendedor que intenta resolver el horrible problema X, dar paso a una maravillosa visión Y o arreglar la industria estancada Z. No menciones tu idea.
2. Enmarque las expectativas mencionando en qué etapa se encuentra y, si es cierto, que no tiene nada que vender.
3. Muestra debilidad y dales la oportunidad de ayudarte mencionando tu problema específico para el que estás buscando respuestas. Esto también aclarará que no eres un derrochador de tiempo.
4. Póngalos en un pedestal mostrando cuánto pueden ayudar, en particular.
5. Pedir ayuda.

O, en forma abreviada: Visión / Encuadre / Debilidad / Pedestal / Preguntar

El mnemotécnico es "Muy pocos magos piden [ayuda] correctamente". Esto es lo que podría parecer antes de tener un producto:

> Hola Pete,
>
> Estoy tratando de hacer que el alquiler de escritorios y oficinas sea menos doloroso para los nuevos negocios (visión). Recién estamos comenzando y no tenemos nada que vender, pero queremos asegurarnos de que estamos construyendo algo que realmente ayude (encuadre).
>
> Solo lo he abordado desde el punto de vista del inquilino y me cuesta entender cómo funciona todo desde la perspectiva del propietario (debilidad). Has estado alquilando escritorios por un tiempo y realmente podrías ayudarme a atravesar la niebla (pedestal).
>
> ¿Tiene tiempo en las próximas dos semanas para reunirse para conversar? (pedir)

A veces, las 5 partes se combinarán en solo una o dos oraciones, o pueden estar en un orden diferente. Por ejemplo, el siguiente correo electrónico sonaba un poco exagerado y me preocupaba que lo borrara como spam de ventas antes de terminar las dos primeras oraciones. Como tal, moví mi admisión de debilidad tan pronto como pude:

> Hola, Scott, dirijo una startup que intenta hacer que la publicidad sea más divertida y, en última instancia, efectiva (visión).
>
> Estamos teniendo muchos problemas para descubrir cómo encajan todas las piezas de la industria y dónde podemos encajar mejor (debilidad). Usted sabe más sobre esta industria que nadie y realmente podría salvarnos de un montón de errores (pedestal).
>
> Estamos financiados y ya tenemos un par de productos, pero esto no es de ninguna manera una reunión de ventas: solo nos estamos mudando a una nueva área y realmente nos vendría bien algo de su experiencia (encuadre).

¿Puede dedicarnos un poco de tiempo en la próxima semana para ayudarnos a señalarnos en el

> dirección correcta con un café? (pedir)

A la gente le gusta ayudar a los emprendedores. Pero también odian perder el tiempo. Una apertura como esta les dice que sabes lo que necesitas y que podrán marcar una diferencia real.

Una vez que comienza la reunión, debe tomar las riendas o es probable que se conviertan en ellos que le inculquen su idea, que es exactamente lo que no desea. Para hacer esto, básicamente repito lo que dije en el correo electrónico y luego paso inmediatamente a la primera pregunta. Si alguien más hizo la presentación, lo usaré como una voz de autoridad:

> Hola Tim, muchas gracias por tomarte el tiempo.
>
> Como mencioné en el correo electrónico, estamos tratando de facilitar que las universidades generen negocios de estudiantes (visión) y aún no estamos seguros de cómo funciona todo (encuadre y debilidad).
>
> Creo que Tom hizo esta introducción (autoridad) porque tiene una visión bastante única de lo que sucede detrás de la cortina y realmente podría ayudarnos a orientarnos en la dirección correcta (pedestal)... (continúan las presentaciones)
>
> Estuve mirando su cartera de spinout y es bastante impresionante, especialmente la empresa X. ¿Cómo llegaron desde su salón de clases hasta donde están ahora? (toma las riendas y haz buenas preguntas)

Estas conversaciones son fáciles de arruinar. Como tal, usted necesita ser el que tiene el control. Estableces la agenda, la mantienes en el tema y propones los próximos pasos. No seas un imbécil al respecto, pero ten un plan para la reunión y sé asertivo para mantenerla encaminada.

Vale la pena señalar que así es como configuro las reuniones a partir de introducciones cálidas. El objetivo principal es aclarar lo que necesito y cómo pueden ayudar. Los enfoques fríos son una bestia totalmente diferente y son mucho más una apuesta. Una vez más, el objetivo de las llamadas en frío es dejar de recibirlas. Encuentre formas inteligentes de generar introducciones cálidas y dígales a esas personas cómo pueden ayudar. Lo tendrás mucho más fácil.

Para ir al trabajo o para llamar

Una de las soluciones al costo de tiempo de estas conversaciones es trasladarlas a Skype o llamadas telefónicas. En la mayoría de las situaciones, no creo que el volumen agregado valga la pena por la información que se pierde al no estar en la sala. Me confundo lo suficiente con lo que la gente me dice en persona. Perder acceso a su rostro y lenguaje corporal es como pegarme un tiro en el pie.

Más sutilmente, las llamadas dañan la delicada dinámica de poder de estas conversaciones. Cuando alguien está tomando un café contigo, existe la posibilidad de chatear como amigos. Puedes hablar un poco sobre la industria por un momento. Puedes mantenerlo informal. Están disfrutando de la conversación.

Lo mismo definitivamente no es cierto en el teléfono o Skype. La gente trata de intercalar las llamadas entre otras actividades, preguntándose qué tan rápido pueden "terminar con el negocio" y colgar. Las personas que hablan por teléfono se molestan mucho cuando "solo quieres chatear". Por lo tanto, debe hacer que todo sea más formal, ¡que es exactamente uno de los errores que estamos tratando de evitar!

Las llamadas telefónicas terminan sonando más como entrevistas con guión que como conversaciones naturales, porque lo son. Es una limitación del medio.

Además, nadie se hace amigo por teléfono, lo que significa que no obtendrá las introducciones cálidas y las reuniones futuras que necesita. Establecer una llamada se siente como menos gastos generales a corto plazo, pero eso se debe a que aún no puede ver todos los beneficios de ahorro de tiempo y ahorro comercial de las relaciones en persona con sus clientes.

Dicho esto, a otras personas excelentes en el campo les gustan y recomiendan las llamadas telefónicas. Usa lo que funcione. Pero diré que deberías empezar en persona. Es demasiado fácil usar las encuestas o las llamadas telefónicas como una excusa para evitar la incomodidad de reunirse en persona en lugar de considerarlo como una compensación.

El giro de asesoramiento

En términos de mentalidad, no entres en estas discusiones buscando clientes. Crea un ambiente necesitado y pierde la posición de poder. En su lugar, vaya en busca de asesores de la industria y de los clientes. Solo está tratando de encontrar personas útiles y conocedoras que estén entusiasmadas con su idea.

Con ese cambio de mentalidad, sabrás por qué estás ahí. Y en lugar de ser una reunión de aprendizaje del cliente pero realmente quiero hacer ventas, es una reunión de déjame averiguar si eres un buen asesor preguntando. - reunión de muchas preguntas.

La fuerza de voluntad es un recurso finito. La forma de superar situaciones difíciles no es superarlas, sino cambiar las circunstancias para que requieran menos fuerza de voluntad. Cambiar el contexto de la reunión a "buscar asesores" es el equivalente a tirar todo tu chocolate cuando empiezas una dieta. Cambias el entorno para facilitar naturalmente tus objetivos.

No necesita decirles explícitamente que está buscando asesores. De hecho, no lo haría a menos que ya te gusten bastante y suceda en una conversación. Realmente se trata de orientar su estado de ánimo para brindarle una narrativa interna útil y un frente consistente.

De manera un tanto contraria a la intuición, el cambio de asesor de ventas también le otorga un firme control de la reunión, ya que ahora los está evaluando. Incluso si los temas de discusión son básicamente los mismos, usted (y ellos) notarán la diferencia.

cuantas reuniones

Toda reunión tiene un costo de oportunidad. Mientras está sentado en un autobús de camino allí, no está escribiendo código ni generando clientes potenciales ni bebiendo vino.

Si tiene un negocio impulsado por las ventas (especialmente las ventas empresariales), el costo de oportunidad de las primeras conversaciones es bajo, ya que muchas de ellas se convertirán en oportunidades de ventas. Está duplicando el aprendizaje y el flujo de negocios.

La comunidad de UX (¡que conoce la conversación de sus clientes!) dice que debe seguir hablando con la gente hasta que deje de escuchar información nueva.

En mi experiencia, eso podría tomar tan solo de 3 a 5 conversaciones si tiene una industria relativamente simple y un segmento de clientes enfocado. Si ha llevado a cabo más de 10 conversaciones y aún obtiene resultados que están por todas partes, entonces supongo que su segmento de clientes es demasiado confuso y podría ser más estricto.

No se trata de tener mil reuniones. Se trata de aprender rápidamente lo que necesita y luego volver a construir su negocio. Debería poder responder a casi cualquier pregunta de los clientes y pasar a otras nuevas en una semana.

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

CAPÍTULO SIETE

elegir su clientes

Dicen que las startups no se mueren de hambre, se ahogan. Nunca tiene muy pocas opciones, muy pocos clientes potenciales o muy pocas ideas. Tienes demasiados. Te sientes abrumado. Haces un poco de todo.

Cuando se trata de evitar ahogarse y progresar más rápido, una buena segmentación de clientes es su mejor amigo.

Segmentación

Cuando miramos los grandes éxitos, parecen servir a todo el mundo. Google permite que cualquiera encuentre cualquier cosa. Paypal ayuda a cualquier persona a enviar dinero a cualquier lugar. Evernote realiza una copia de seguridad de todos los escritos de todos.

Pero no comenzaron allí. Si comienza demasiado genérico, todo se diluye. Su mensaje de marketing es genérico. Sufres arrastre de características. Google ayudó a los estudiantes de doctorado a encontrar fragmentos oscuros de código. EBay ayudó a los coleccionistas a comprar y vender dispensadores Pez. Evernote ayudó a las mamás a guardar y compartir recetas.

Cuando tienes una idea borrosa de a quién estás sirviendo, terminas hablando con muchos tipos diferentes de personas, lo que genera señales confusas y tres problemas:

1. Te abruman las opciones y no sabes por dónde empezar

2. No estás avanzando, pero no puedes demostrar que estás equivocado.

1. Recibes comentarios increíblemente variados y no puedes entenderlos

¿Bebés o culturistas?

Hablé con una mujer que había desarrollado un condimento en polvo muy fresco. Era dulce (como un azúcar moreno con canela), pero tenía toda la nutrición de un multivitamínico. De hecho, era un superalimento totalmente natural: no podías comer nada más que ese polvo y sobrevivir indefinidamente.

Dijo que tenía innumerables usos: podía espolvorearlo en su desayuno o mezclarlo con su batido de proteínas. Las mamás podrían engañar a sus hijos para que sean saludables. Los restaurantes podrían dejarlo en las mesas como una alternativa saludable al azúcar. Sin embargo, estaba dando vueltas porque los culturistas querían una cosa, los restaurantes querían otra y las mamás necesitaban una tercera. Hacer feliz a uno de ellos siempre decepcionaba a los demás. Ella no sabía cómo empezar.

Antes de que podamos servir a todos, tenemos que servir a alguien. Al pensar en quién sería más probable que comprara, se dio cuenta de que eran las madres con niños pequeños las que actualmente compran en las tiendas naturistas. También sabía dónde encontrarlos: ¡en las tiendas naturistas! Pero las tiendas eran un socio importante y no sabía lo que querrían.

Decidió matar dos pájaros de un tiro yendo solo a las pequeñas tiendas independientes de alimentos saludables (¡corta ese segmento!) y pidiéndoles que colocaran algunas botellas de su condimento junto a los alimentos para el desayuno. Es una excelente manera de eliminar opiniones al pedir un compromiso (algo de espacio en los estantes) y ella regresaría en una semana para preguntarles sobre sus experiencias. Si las tiendas estaban contentas y el producto se vendía, podría comenzar a encontrar formas de hablar con sus clientes (y sus consumidores finales), tal vez a través de una degustación en la tienda.

Al ser específica, pudo atravesar el ruido, dejar de ahogarse y comenzar a progresar.

¿Grandes marcas o mamá y papá?

Una vez me emocionó que mi segmento de clientes fueran los "anunciantes". Todo el mundo se anuncia de alguna manera, así que, naturalmente, esto fue muy emocionante. Nuestro mercado era

prácticamente infinito! Hablé con tiendas familiares, minoristas electrónicos, grandes marcas, agencias creativas, pymes, sellos discográficos y más. Todas las personas con las que hablé tenían diferentes necesidades, limitaciones, problemas y deseos.

Todo lo que hicimos terminó funcionando. Todo era algo prometedor. Algunas personas hablaban de pagarnos $10,000 al mes, mientras que otras se burlaban de la idea de pagar $10. Cada característica fue más o menos bien recibida. Pero si tratáramos de eliminar cualquiera de esas características medianas, tendríamos un alboroto. Siempre fue la parte favorita de alguien.

En realidad, nuestro segmento de clientes era demasiado amplio. Estábamos tratando de servir a todos simultáneamente. Dijimos “sí” a todas las solicitudes. Cada debate sobre una nueva característica podría ganarse afirmando: "Bueno, a esos muchachos les encantaría". Se podría hacer el argumento inverso para evitar la eliminación de cualquier característica.

El gran problema era que no podíamos probar que no teníamos ni la razón ni el error. Nunca podríamos decir que una nueva idea realmente funcionó o fracasó por completo. Estábamos prestando atención a tantos segmentos de clientes que prácticamente siempre había alguien para quien funcionaba. Pero hacer un producto regular para un grupo de audiencias no es lo mismo que hacer un producto increíble para una sola.

Ser específico acerca de quiénes son sus clientes ideales le permite filtrar todo el ruido que proviene de todos los demás. En nuestro caso, eventualmente notamos señales inusualmente fuertes de agencias creativas que querían ser vanguardistas. Recortamos un montón de funciones 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 han estado trabajando arduamente en sus conversaciones con los clientes. Estaban haciendo un gran trabajo al asegurarse de que usaran cada reunión de ventas como una oportunidad para aprender. Están haciendo buenas preguntas que pasan la prueba de mamá y están presionando para avanzar y comprometerse siempre que sea relevante. Y, sin embargo, no tienen idea de lo que está pasando y no están seguros de cómo llevar el negocio al siguiente nivel. No saben qué características construir y cuáles cortar. No saben cómo mejorar su lenguaje de marketing. ¿Por qué las conversaciones con los clientes no les ayudan?

Para empeorar las cosas, los comentarios que reciben son absurdamente inconsistentes. Si ejecutan veinte conversaciones, terminan con veinte características imprescindibles diferentes y veinte problemas separados que deben resolverse. Cuantas más personas hablan, más confundidos se vuelven. ¿Que está pasando aqui?

Su segmento de clientes era increíblemente amplio, pero de forma disimulada. Imagina que te digo que mi segmento de clientes son los “estudiantes”. Está bien, dices, con una imagen de un estudiante universitario estadounidense en tu cabeza. Tal vez sea un estudiante masculino. Se sienta en la sala de conferencias, abre su Mac (que se suma al mar de manzanas brillantes en las que se ha convertido recientemente la vista del profesor) y enciende reddit para ayudarlo a sobrevivir los próximos noventa minutos.

Así que construí un producto para estudiantes y comienzan a llegar comentarios. Pero no es lo que esperaba. Un usuario necesita agregar citas formales. Otro quiere preguntas de práctica. Un tercio lo necesita para funcionar en el iPad. Un cuarto necesita ochenta alumnos para poder utilizarlo en el mismo ordenador. El siguiente necesita usar la aplicación a través de una conexión a Internet intermitente. Estamos mirando esta lista de requisitos y nuestra alma se siente como si estuviera siendo forzada a través de un colador. Esto literalmente nos llevará años construirlo. ¿Donde empezamos?

Resulta que "estudiantes" es un segmento más amplio de lo que inicialmente esperábamos. El primero es un estudiante de doctorado. El segundo es un joven ambicioso en una escuela preparatoria. El tercero es un padre que educa en el hogar y quiere usarlo con su hijo. El cuarto es un pueblo rural en el cinturón de arroz de la India donde todos los niños locales se autoeducan a través de la computadora de un pueblo. El quinto está en África, ejecutando la aplicación desde una conexión de teléfono celular inestable. Todos son “estudiantes”.

Los fundadores que mencioné estaban teniendo la misma experiencia, pero para "organizaciones de ventas" en lugar de "estudiantes". Existen innumerables tipos diferentes de organizaciones de ventas con necesidades, flujos de trabajo, herramientas y objetivos fundamentalmente diferentes. Pero desde fuera, todos parecen empresas que hacen ventas. Incluso si lo reduce con una restricción demográfica, como lo hicieron estos muchachos (organizaciones de ventas con 25-250 vendedores), todavía se enfrenta a una diversidad insondable.

No estaban teniendo 20 conversaciones con sus clientes. Estaban teniendo una conversación cada uno con 20 tipos diferentes de clientes. Es por eso que la respuesta fue tan inconsistente. Era como si estuvieran explorando dos docenas de ideas de negocios simultáneamente.

En estos casos, hablar con un experto de la industria puede ser muy informativo para brindarle una taxonomía de la industria. Eso le dará un mejor punto de partida para elegir por dónde empezar. Si no tiene acceso a esta vista de alto nivel, aún desea hacer su mejor suposición y ser específico. La siguiente sección sobre Customer Slicing le mostrará una forma de abordarlo. Con el tiempo, su comprensión de la industria mejorará y podrá ajustar sus categorías mentales según sea necesario. Cuando la retroalimentación está por todas partes, es muy difícil extraer valor. Una vez que te vuelves específico, puedes aprender.

Regla general: si no encuentra problemas y objetivos consistentes, aún no tiene un segmento de clientes lo suficientemente específico.

rebanado del cliente

Si ya tiene un producto y usuarios, puede explorar su camino hacia un buen segmento al ver a quién le gusta y enfocarse en ese grupo. El otro enfoque es simplemente hacer una mejor suposición. En ambos casos, está terminando con una idea específica de a quién está sirviendo para que realmente pueda hacer que las funciones y el lenguaje resuenen para ellos.

Querrá una segmentación aún más específica para sus conversaciones que para todo su negocio. Salir y hablar con la gente es que lleva tiempo. Si habla con cinco personas, cada una con objetivos diferentes, recibirá señales contradictorias que no le darán la confianza que necesita para avanzar.

Esta profundización en grupos cada vez más específicos se denomina segmentación de clientes. Tomas un segmento y luego sigues cortando cada vez mejores subconjuntos hasta que tienes una idea tangible de con quién puedes ir a hablar y dónde puedes encontrarlos. Comience con un segmento amplio y pregunte:

- Dentro de este grupo, ¿qué tipo de esta persona lo querría más?
- ¿Todos los miembros de este grupo lo comprarían o utilizarían, o solo algunos de ellos?
- ¿Por qué lo quieren? (p. ej., cuál es su problema u objetivo)
- ¿Todos en el grupo tienen esa motivación o solo algunos de ellos?
- ¿Qué motivaciones adicionales hay?
- ¿Qué otro tipo de personas tienen estas motivaciones?

Ahora tenemos dos grupos de segmentos: el primero es una colección de grupos demográficos bastante específicos y el segundo es una serie de motivaciones. Cuando los miramos, algunos serán más genéricos que otros. Vuelva a revisar los genéricos y siga rebanando. Simplemente repita las preguntas anteriores. Dentro de ese subgrupo, ¿quién lo quiere más? A continuación, vamos a ver los comportamientos de nuestros grupos y averiguar dónde encontrarlos.

- ¿Qué están haciendo ya estas personas para lograr su objetivo o sobrevivir a su problema?
- ¿Dónde podemos encontrar nuestros grupos demográficos?
- ¿Dónde podemos encontrar personas que realicen los comportamientos alternativos anteriores?

¿Alguno de estos grupos no se puede encontrar? Si es así, retrocede en la lista y córtalos en pedazos más finos hasta que sepas dónde encontrarlos. ¡Un segmento de clientes no es muy útil si no hay forma de que puedas ponerte en contacto!

Ahora que tenemos un montón de pares quién-dónde, podemos decidir con quién comenzar en función de quién parece más:

1. Rentable
2. Fácil de alcanzar
3. Es gratificante para nosotros construir un negocio alrededor

Por ejemplo, si estuviéramos pensando en crear una aplicación para ayudar a los estudiantes a convertirse en oradores más seguros, podríamos decidir que, en el mejor de los casos, los estudiantes que se gradúan están nerviosos por su primera gran entrevista de trabajo. Están motivados para no arruinar su gran día. Otras personas con esas motivaciones pueden ser invitados por primera vez a la televisión o la radio, alguien que da un discurso en una boda o nuevos autores que están a punto de emprender una gira de presentación de libros. Las motivaciones adicionales (más allá de lidiar con el nerviosismo por un evento en particular) podrían ser mejorar una habilidad valiosa a largo plazo o corregir algunas de las peculiaridades de ser un hablante no nativo. Eso nos brinda algunos datos demográficos adicionales, como jóvenes profesionales que tienen que hablar mucho,

como maestros y vendedores. O estudiantes de intercambio que están a punto de graduarse.

A medida que nos volvemos específicos, se vuelve más fácil imaginar dónde encontrar estos grupos. En lugar de los "estudiantes" genéricos (¿supongo que caminaré por el campus?), podemos encontrar fácilmente estudiantes de doctorado que no hablen como nativos a través de la oficina de admisiones o los asesores del departamento. Sabemos exactamente a quién buscar y no perderemos el tiempo hablando con un montón de gente irrelevante. O podemos encontrar personas en línea. Podríamos llegar a nuevos autores buscando en la lista de próximos lanzamientos de Amazon y luego comunicándonos con ellos en Twitter.

Ahora que tenemos algunos datos demográficos enfocados, también queremos observar los comportamientos existentes. Muchas personas tienen miedo de hablar y simplemente lo ignoran. Probablemente no van a ser nuestros clientes. Otros hablan con un terapeuta sobre su ansiedad en general, mientras que otros tratan de mejorar el habla en particular buscando consejos en Google, leyendo libros o asistiendo a talleres y reuniones como Toastmasters. Hay más soluciones existentes (por ejemplo, los nuevos vendedores pueden recibir capacitación en el trabajo), pero se entiende la idea.

Una vez que conocemos los comportamientos existentes de un grupo, es increíblemente fácil ponerse en contacto con ellos. Los oradores de bodas nerviosos pueden estar buscando en Google ejemplos de grandes discursos de boda. Podríamos anunciarnos con esos términos de búsqueda y ofrecer un poco de tranquilidad y apoyo a cambio de una conversación rápida. Si alguien está escuchando un podcast sobre habilidades para hablar, podemos patrocinarlo o proponer al anfitrión que realice un evento en vivo de "llamada para hablar sobre sus miedos y soluciones para hablar".

Si este fuera mi negocio, probablemente cambiaría mi segmento de clientes preferido de "estudiantes" a "personas temerosas de hablar en público que están tratando de mejorar". Comenzaría yendo a una reunión de Toastmasters, ya que podría tener una docena de conversaciones en el transcurso de la noche si mantengo las cosas informales. Esa noche me daría un excelente punto de partida para comprender las motivaciones, la visión del mundo y las necesidades de un gran grupo de clientes totalmente ideales que ya están gastando tiempo y dinero para tratar de mejorar.

Por otro lado, si estuvieras atacando la misma visión y fueras un bibliófilo secreto, podrías optar por comenzar rastreando a algunos autores que están a punto de emprender una gira de libros.

No es necesario que planifique y teorice todo el día sobre estas cosas: utilícelas para llegar rápidamente a un cliente específico y mejor posible para que pueda tomar algunas de

ellos y hacer avanzar el negocio.

Dado que pasará mucho tiempo hablando con sus clientes, vale la pena elegir a alguien que sea accesible y divertido para usted. Esto es un trabajo duro y puede ser una verdadera rutina si eres cínico con respecto a las personas o la industria a la que intentas comprender y servir.

Como mencionamos, puede volver a ampliar su segmento más tarde. Haga su vida más fácil por ahora eligiendo a alguien que sea específico y que también cumpla con los tres criterios principales de ser alcanzable, rentable y personalmente gratificante.

Regla general: los buenos segmentos de clientes son un par quién-dónde. Si no sabe a dónde ir para encontrar a sus clientes, siga dividiendo su segmento en partes más pequeñas hasta que lo sepa.

Hablando con las personas equivocadas

No puede obtener los datos que necesita si está 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 todos
2. Tiene varios segmentos de clientes y se perdió algunos de ellos

1. Está vendiendo a empresas con un proceso de compra complicado y ha pasado por alto a algunas de las partes interesadas

Ya hemos hablado del #1. Si hablas con todos, muchos de ellos inevitablemente serán las personas equivocadas.

Puede perder segmentos y pasar por alto a los compradores de muchas maneras. El primer paso importante es saber que existen. A veces es obvio. Si es un mercado multifacético, obviamente tiene múltiples segmentos de clientes.

Otras veces, es más astuto. Si está creando una aplicación para niños, debe "venderla" tanto a ellos como a sus padres. Si está construyendo algo para las escuelas públicas, podría verse afectado por las preocupaciones de los maestros,

los estudiantes, la administración, la asociación de padres y maestros y los contribuyentes.

También deberá preocuparse por varios grupos si confía en un socio importante, ya sea para la fabricación, distribución o promoción. Si su empresa depende de un determinado socio, será mejor que comprenda sus objetivos y limitaciones tan bien como comprende los de sus clientes.

No se limite a hablar con las personas más importantes o de mayor rango que pueda encontrar. Desea hablar con personas que sean representativas de sus clientes, no con personas que suenen impresionantes en su informe de estado. Cuando estaba creando productos publicitarios interactivos, pasé mucho tiempo hablando con tipos de traje y muy poco (bueno, ninguno) hablando con los adolescentes que suponíamos que disfrutarían usando nuestros productos. Decirle a mi junta directiva que había hablado exitosamente con diez niños esa semana simplemente no parecía ser lo más importante que podía estar haciendo. En retrospectiva, claramente lo era.

CAPÍTULO OCHO

Ejecutando el proceso

Incluso si hace todo lo demás correctamente, puede obtener malos resultados si no tiene el proceso correcto envuelto en sus conversaciones. Si solo te presentas a las reuniones y esperas lo mejor, no estás haciendo un buen uso del tiempo de nadie. Necesita hacer un poco de trabajo antes y después para extraer todo el valor.

Un anti-patrón común es que el hombre de negocios asista a todas las reuniones y luego le diga al resto del equipo lo que deben hacer. Mala idea. Decirle al resto del equipo "Lo que aprendí" es funcionalmente equivalente a decirles "Lo que harás". Por lo tanto, ser dueño de las conversaciones con los clientes crea un dictador de facto con "El cliente lo dijo" como la última carta de triunfo.

Pero como hemos visto, es fácil malinterpretar lo que dijo el cliente.

Cuando todo el aprendizaje del cliente está atascado en la cabeza de alguien en lugar de ser difundido al resto del equipo, tiene un cuello de botella de aprendizaje. Evite crear (o ser) el cuello de botella. Para hacer eso, el cliente y el aprendizaje deben ser compartidos con todo el equipo fundador, con prontitud y fidelidad. Eso se basa en buenas notas más un poco de trabajo previo y posterior a la reunión.

La forma más extrema de cuello de botella es ir solo a las reuniones y tomar notas malas que no revisas con tu equipo. En ese momento, su cabeza se ha convertido en el depósito final de la verdad del cliente y todo el mundo tiene que hacer lo que dice.

En mi caso, tuve un cuello de botella tan fuerte que nuestro CTO renunció mientras decía: "Nunca tendremos éxito si sigues cambiando lo que estamos haciendo". En mi

defensa, lo que había aprendido era cierto (al menos, creo que lo era). Pero de todos modos no importaba ya que no se lo había comunicado correctamente al resto del equipo.

Síntomas de un cuello de botella en el aprendizaje:

- "Uno solo se preocupa por el producto. Aprenderé lo que
- necesitamos saber. "¡Porque los clientes me lo dijeron!"
- "No tengo tiempo para hablar con la gente, ¡necesito programar!"

Evitar cuellos de botella consta de tres partes: preparar, revisar y tomar buenas notas.

preparando

Su trabajo de preparación más importante es asegurarse de conocer su lista actual de 3 grandes preguntas. Descúbralos con su equipo y haga un punto para enfrentar las preguntas aterradoras.

Si ya ha aprendido los hechos de su cliente y la industria, entonces también debe saber qué compromiso y próximos pasos va a impulsar al final de la reunión.

Es más fácil guiar la conversación y mantenerse encaminado si tiene un conjunto de creencias existente que está actualizando. Dedique hasta una hora a escribir sus mejores conjeturas sobre lo que le importa y quiere a la persona con la que está a punto de hablar. Probablemente se equivoque, pero es más fácil mantener la conversación encaminada y tocar los puntos importantes si ha creado un esqueleto. Si tiene un segmento adecuadamente enfocado, rara vez necesitará hacer esto.

Mientras se prepara, si se encuentra con una pregunta que podría responderse con una investigación documental, tómese un momento para hacerlo. Desea dejar atrás las cosas obvias y dedicar sus conversaciones a encontrar respuestas que Internet no puede brindarle.

Del mismo modo, si está a punto de reunirse con una empresa, haga su diligencia debida básica en LinkedIn y en el sitio web de la empresa. Se tarda 5 minutos y se

salvarte de arruinar la conversación y quedar como un idiota.

Siéntese con todo su equipo fundador cuando se prepare. Desea que tanto el negocio como el producto estén representados. Si deja a parte de la empresa fuera de la preparación, terminará pasando por alto sus preocupaciones en las conversaciones con los clientes.

Algunos fundadores reaccionan con hostilidad a toda la idea. Dirán algo como: "Necesitamos estar construyendo el maldito producto, no perder el tiempo hablando con la gente". En la superficie, parece ser una negativa a enfrentar la realidad de que podría haber algún problema con las bases del producto. Pero después de haberlo visto en varios equipos ahora, creo que en realidad es el deseo de velocidad, donde la velocidad se mide mediante la creación de funciones en lugar de eliminar riesgos y validar el negocio.

Más allá de pedirle a un cofundador gruñón que "me siga la corriente", hay 2 preguntas para ayudar a descubrir los riesgos ocultos del producto. El primero es preguntar: "Si esta empresa fracasa, ¿qué es lo más probable que la haya matado?" Si hubiéramos preguntado eso sobre mi primer producto (una comunidad de dibujos animados generada por los usuarios), habríamos respondido que nadie quiere crear dibujos animados o que sus dibujos animados serán tan malos que nadie querrá verlos. Esto nos brinda un buen punto de partida para comenzar a explorar con una combinación de herramientas técnicas y de conversación.

Prepare preguntas para descubrir riesgos ocultos:

- Si esta empresa fuera a fallar, ¿por qué habría sucedido?
- ¿Qué tendría que ser cierto para que esto sea un gran éxito?

La segunda pregunta es una versión invertida de la primera, del libro de estrategia de Lafley/Martin. "¿Qué tendría que ser cierto para que esto sea un gran éxito?" En este caso, podría haber respondido que necesitamos muchos dibujos animados divertidos además de ingresos crecientes de los anunciantes de marca.

Estas no son discusiones estratégicas largas y complejas. Su reacción visceral es suficiente. No es necesario ser demasiado riguroso. Todo lo que realmente estás tratando de averiguar es:

- “¿Qué queremos aprender de estos muchachos?”

De hecho, si tiene poco tiempo, hacer esta pregunta es la única preparación que realmente necesita.

Regla general: si no sabe lo que está tratando de aprender, no debe molestarse en tener la conversación.

Revisando

Después de una conversación, simplemente revise sus notas con su equipo y actualice sus creencias y 3 preguntas importantes según corresponda.

El objetivo es garantizar que el aprendizaje esté ahora en papel y en la cabeza de todos en lugar de solo en la tuya. Hable sobre las citas clave y los puntos principales de la conversación, así como cualquier problema que haya encontrado.

También me gusta hablar sobre el metanivel de la conversación en sí: ¿qué preguntas funcionaron y cuáles no? ¿Cómo podemos hacerlo mejor la próxima vez? ¿Hubo alguna señal o pregunta importante que nos perdimos? Esto es más arte que ciencia: tienes que practicarlo activamente para mejorar. Es una habilidad valiosa para su equipo, por lo que vale la pena dedicar un poco de tiempo a mejorar.

Al igual que la preparación, la revisión es tan simple que parece un paso inexistente. Es tentador saltárselo. ¡No! La revisión es importante. Difunda los aprendizajes a su equipo de la manera más rápida y directa posible, utilizando notas y citas exactas siempre que pueda. Lo mantiene sincronizado, conduce a mejores decisiones, evita discusiones y permite que todo su equipo se beneficie del aprendizaje que ha trabajado tan duro para adquirir.

Quién debería aparecer

Todos los miembros del equipo que toman decisiones importantes (incluidas las decisiones tecnológicas) deben asistir al menos a algunas de las reuniones. Los técnicos no necesitan ir a la mayoría de las reuniones, pero todos aprenderán mucho al escuchar las reacciones de los clientes de primera mano de vez en cuando. También podrán ayudarse mutuamente a detectar y corregir los errores y sesgos de sus conversaciones.

Las reuniones van mejor cuando hay dos personas en ellas. Una persona puede concentrarse en tomar notas y la otra puede concentrarse en hablar. Como segunda persona, a veces notará que el líder hace malas preguntas o pierde una señal en la que debería estar investigando. Solo salta y arréglalos.

No envíe a más de dos personas a menos que sea un grupo a grupo o tenga una buena razón para hacerlo. Tres personas entrevistando a alguien pueden ser

un poco abrumador

Entrar solo está bien una vez que te vuelves bueno tomando notas concisas. El principal problema de correr solo es que es más difícil recuperarse y recuperarse una vez que comienzas a desviarte del camino haciendo malas preguntas o perdiendo el punto.

Si eres tímido y no tienes un cofundador que tome la iniciativa, pídele un favor a un amigo para que asista a tus primeras conversaciones contigo. Puedes desempeñar el papel de tomador de notas hasta que te sientas cómodo. Si no hay una solución alternativa y tiene que morder la bala, recuerde que la confianza es específica del dominio. En lugar de sufrir, concéntrese en mejorar y comprender el proceso. Se volverá menos aterrador a medida que mejore.

No puede subcontratar o contratar a alguien para que realice el aprendizaje del cliente. Hay dinámicas de equipo excepcionales donde funciona, pero en términos generales, los fundadores deben estar en las reuniones ellos mismos. Cuando un pistolero a sueldo te trae malas noticias ("Este problema no es real ya nadie le importa lo que estamos haciendo"), asimilarlo bien es difícil.

Más insidiosamente, si la señal es tibia, es tentador para un empleado pasarla por alto. Contratar tu aprendizaje es una forma garantizada de obtener malas señales. Hasta que tenga un modelo comercial que funcione y un proceso de ventas o marketing repetible, los fundadores deben estar en las reuniones.

En el lado positivo, aunque tiene que estar en la sala para procesar el aprendizaje, no necesariamente tiene que ser el que organice o dirija las reuniones. Puedes contratar personas para que te ayuden siempre y cuando estés ahí con ellos, escuchándolos.

como escribirlo

Tomar buenas notas es la mejor manera de mantener a su equipo (y a los inversores y asesores) informados. Además, las notas hacen que sea más difícil mentirte a ti mismo. Y cuando, meses más tarde, decida ajustar la dirección del negocio, podrá volver a sus notas en lugar de tener que hacer una nueva serie de entrevistas.

Cuando sea posible, escriba citas exactas. Envuélvalos entre comillas para que sepa que es palabra por palabra. Más tarde puede usarlos en su lenguaje de marketing, mazos de recaudación de fondos y para resolver argumentos con compañeros de equipo escépticos. Otras veces, la cita exacta no es relevante y simplemente escribes la gran idea.

En cualquier caso, agregue símbolos a sus notas como contexto y taquigrafía. Uso 12 símbolos principales y compongo más en el campo a medida que los necesito. Probablemente no copiarás exactamente los míos, así que no te preocupes por memorizarlos. Construirá su propia lista de referencia a medida que tenga más conversaciones.

:) :(:| ↘ ☐ ⤴^☑ $ ♀☆

emociones

:) Entusiasmado
:(Enfadado
:| Avergonzado

Alguien que dice "eso es un problema" debe interpretarse de manera totalmente diferente dependiendo de si es neutral o está indignado. Vale la pena escribir cualquier emoción fuerte. Por ejemplo, dependiendo de su industria, también puede elegir hacer símbolos para la lujuria o la risa. Capture las grandes emociones y recuerde profundizar en ellas cuando surjan.

Sus vidas

↘ Dolor o problema (el símbolo es un rayo)
Gol o trabajo por hacer (el símbolo es un gol de fútbol/fútbol)
☐ Obstáculo
⤴ Solución alterna
^ Antecedentes o contexto (el símbolo es una montaña lejana)

Estos cinco símbolos de “vida” son su pan y mantequilla. Combínalos con símbolos de emociones cuando sea apropiado. Los dolores y los obstáculos tienen mucho más peso cuando alguien está avergonzado o enojado por ellos.

Los obstáculos impiden que un cliente resuelva sus problemas aunque quiera. Son importantes porque probablemente también tendrás que lidiar con ellos. Por ejemplo, a muchas personas corporativas les encantaría usar los servicios en la nube y odiarían sus opciones actuales, pero no pueden usar nada más porque la política de TI de su empresa es un obstáculo. Su solución alternativa podría ser usar su teléfono personal como una computadora secundaria o hacer cierto trabajo en casa. También vale la pena señalar.

Detalles específicos

☑ Solicitud de funciones o criterios de compra $ Dinero o presupuestos o proceso de compra ♀ Mencionó a una persona o empresa específica☆tarea de seguimiento

Como discutimos, las solicitudes de funciones generalmente se ignoran, pero son una buena señal para capturar y explorar. Los criterios de compra imprescindibles son obviamente más importantes. Las señales de dinero también son clave.

Anote nombres y empresas específicas. Si es alguien a quien conocen, pida una introducción al final de la conversación. Si es un competidor o una solución alternativa, anótelo para investigarlo más tarde.

Ponga una gran estrella en los elementos para dar seguimiento después de la reunión, especialmente los próximos pasos que prometió como condición para su avance/compromiso.

Dónde escribirlo

Desea tomar notas de sus clientes para que sean:

- Capaz de ser ordenado, mezclado y reorganizado

- Puede combinarse con las notas del resto de su equipo
- Permanente y recuperable

- No se mezcla con otros ruidos aleatorios, como listas de tareas pendientes e ideas.

En la práctica, he descubierto que tomar notas en mi cuaderno principal es prácticamente inútil. En el transcurso de la expansión descontrolada de varios meses, te propusiste una tarea insuperable de búsqueda y recuperación. Si no miras tus notas, no sirven de mucho.

Si termina tomando notas en lugares no ideales, solo necesita dedicar un poco de tiempo adicional después de la reunión para moverlas a su formato permanente. De lo contrario, se estará pateando cuando recuerde esa increíble cita que alguien le dio y que no puede recordar lo suficientemente bien como para convencer a esos inversionistas escépticos.

¿Cuál es un mejor medio para tomar notas?

Las hojas de cálculo de Google Docs y Evernote son excelentes para compartir, buscar y recuperar en equipo. Las hojas de cálculo se pueden ordenar maravillosamente si escribe sus señales clave en su propia columna. La desventaja es que parece de mala educación tomar notas directamente en una computadora durante una reunión, por lo que agrega un poco de trabajo obligatorio posterior a la reunión para transferir sus notas. Siempre encontré esto un poco molesto, pero es mucho mejor que perder tu aprendizaje en un cuaderno fuera de tema.

Una libreta dedicada está bien, si recuerdas llevarla contigo y usarla. Durante un tiempo, usaba mi cuaderno habitual para las notas de mis clientes y luego simplemente arrancaba cada página que no era de una entrevista para que fuera más fácil encontrarlas más tarde. Difícilmente el más elegante.

Mi medio favorito son las fichas. Las notas post-it también funcionan. Llevo tarjetas en blanco y tomo notas en ellas, con una cita o aprendizaje por tarjeta (junto con un ícono de señal, por supuesto). Después de la reunión anoto la fecha y el nombre de la persona en cada tarjeta. Toma un par de minutos, pero es más rápido que mover todas sus notas. Cuando repasamos, colocamos las cartas sobre la mesa y las clasificamos. Las tarjetas son excelentes debido al acceso aleatorio y la clasificación. Si descubre que el problema que está resolviendo realmente no importa, puede simplemente sacar todas las tarjetas marcadas con un rayo y encontrar un nuevo problema que ya haya sido confirmado.

Cuando empecé, hacía grabaciones de audio, pero eso sufría de

el mismo problema que los portátiles. Terminaría con una tonelada de contenido y sin una forma real de clasificarlo o encontrar la parte que quería, así que terminé ignorando las grabaciones.

Si desea usar audio, encontrará que las personas están sorprendentemente dispuestas a ser grabadas. Pon tu teléfono sobre la mesa mientras te sientas y di: “Oye, ¿te parece bien si grabo esto, porque siempre estoy paranoico de que me perderé algo importante en mis notas? No se compartirá con nadie ni se publicará en ningún lado”. Casi todo el mundo dice que sí, pero te arruinará si estás tratando de mantenerlo informal.

Si adopta Keeping it Casual, encontrará que las conversaciones de los clientes aparecen de la nada y lo toman por sorpresa. Sígueme el rollo. Tengo notas escritas en platos de papel de una fiesta de pizza, en posavasos de cerveza del pub y en periódicos del café. Querrás transferirlos a tu sistema de almacenamiento principal una vez que regreses a la oficina, pero es mejor capturar lo que se dice en algo extraño que tratar de recordar todas las partes importantes.

Si es totalmente inapropiado tomar notas durante el chat, solo mantenga la conversación y luego retírese inmediatamente a un rincón para escribir lo que se dijo. Así es como suelo manejar las conversaciones con los clientes en el pub o en las conferencias.

Independientemente del medio, lo más importante es que las notas sean lo suficientemente livianas como para que las revise usted mismo y con su equipo.

Regla general: las notas son inútiles si no las miras.

El proceso

Hablar con los clientes es una herramienta, no una obligación. Si no te va a ayudar o no quieres hacerlo por cualquier motivo, simplemente sáltatelo. Estoy seguro de que ha sido el receptor de una encuesta a medias enviada por alguna nueva empresa emergente para marcar la casilla marcada "aprender de los clientes" en su lista de tareas pendientes. Hay mejores maneras de perder el tiempo.

Sin averiguar qué es lo que realmente le importa a su empresa y cómo manejarlo de manera efectiva, solo está siguiendo los movimientos.

Cuando se trata de conversaciones, se ve así:

Señales de que solo estás siguiendo los movimientos:

-
- Estás hablando más de lo que son
- Te están felicitando a ti o a tu idea.
- Les contaste tu idea y no sabes lo que sucederá a continuación. No
- tienes notas.
- No has revisado tus notas con tu equipo.
- Recibiste una respuesta inesperada y no cambió tu idea No
- tenías miedo de ninguna de las preguntas que hiciste
- No está seguro de qué gran pregunta está tratando de responder al hacer esto

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

Estos son los pasos que sigo para mantener el rumbo. Siéntase libre de ignorar o modificar según sea necesario dada su situación y empresa. Es tan liviano como lo he podido obtener y debería reducir, en lugar de aumentar, la cantidad de tiempo que necesita dedicar a las conversaciones.

El proceso antes de un lote de conversaciones:

Si aún no lo ha hecho, elija un segmento enfocado y
- localizable. Con su equipo, decida sus 3 grandes
- objetivos de aprendizaje.
- Si es relevante, decida los próximos pasos y compromisos ideales
Si las conversaciones son la herramienta adecuada, averigüe con
- quién hablar. Cree una serie de mejores conjeturas sobre lo que le
- importa a la persona. Si una pregunta puede responderse a través
- de una investigación documental, hágalo primero.

Durante la conversación:

- Encuadre la conversación
- mantenlo informal

- Haz buenas preguntas que pasen la prueba de mamá
- Desviar los cumplidos, anclar la pelusa y cavar debajo
- de las señales. Tomar buenas notas.
- Si es relevante, presione para el compromiso y los próximos pasos

Después de un lote de conversaciones:

- Con su equipo, revise sus notas y cotizaciones clave de clientes
- Si corresponde, transfiera las notas al almacenamiento permanente
- Actualice sus creencias y planes
- Decidir sobre las próximas 3 grandes preguntas

El objetivo de este proceso es doble. En primer lugar, para asegurarse de que está empleando bien su tiempo atacando las preguntas que realmente importan y utilizando el cerebro de todo el equipo fundador. En segundo lugar, para difundir cualquier nuevo aprendizaje a través de su equipo de la manera más rápida y completa posible.

Ahí tienes Ahora sabes todo lo que hago sobre cómo aprender de las conversaciones. Combine este proceso con The Mom Test, Keeping it Casual y Advancement para obtener el máximo aprendizaje en un tiempo mínimo. Pero incluso si sale mal, no te preocupes tanto. La eternidad perdonará.

Este material es rápido

Las escalas de tiempo del proceso son importantes. El punto es hacer que su negocio se mueva más rápido, no más lento.

No pase una semana preparándose para las reuniones; pasar una hora y luego ir a hablar con la gente. Cualquier cosa más se está estancando.

No pase meses haciendo conversaciones de tiempo completo con los clientes antes de comenzar a cambiar un producto. Pasar una semana, tal vez dos. Oriéntate y luego dales algo con lo que comprometerse.

Seguirá hablando con los clientes durante toda la vida de su empresa, por supuesto. No te aconsejo que te conviertas en un recluso después de las dos primeras semanas. Su

los clientes son una fuente crucial de conocimiento continuo y ayudarán a atrapar a cualquier tejón en el monte, por así decirlo. Con las herramientas de este libro (especialmente Keeping it Casual) debería poder seguir beneficiándose del aprendizaje del cliente sin dedicarle tiempo real. Puede hacerlo junto con el crecimiento de su negocio en lugar de reemplazarlo.

Esto se mueve muy rápido cuando lo haces bien. Este libro no pretende ser una excusa para desperdiciar preciosos meses teorizando. Su objetivo es ayudarlo a extraer el máximo valor en un tiempo mínimo de las conversaciones para que pueda volver a lo que realmente importa: construir su negocio.

Regla de oro: Ve a construir tu maldita empresa ya.

Conclusión y hoja de trucos

Todavía hago preguntas tontas todo el tiempo. tú también lo harás. No te castigues por eso. De hecho, justo ayer arruiné una reunión particularmente importante al pasar al modo tono (esto fue ayer en el momento de escribir... espero que no vuelva a ocurrir en el momento de la lectura).

Sucede. Está bien. Revise con su equipo, no se castigue a sí mismo (ni a sus cofundadores) por los errores. Trabaja en mejorar como equipo.

Cometo toneladas de errores. Al menos ahora me doy cuenta y tengo la oportunidad de arreglarlos. La mayoría de las malas conversaciones se pueden arreglar. Estás tratando de hacer algo difícil. Nunca vas a ser perfecto, pero siempre ayuda a ser mejor.

A la gente le encantan las startups. Las startups hacen cosas geniales y mejoran sus vidas. Todos apoyan al emprendedor. Cuando los empresarios se equivocan, la gente quiere perdonarlos. Quieren que el emprendedor y la startup tengan éxito.

Al hacer buenas preguntas, podemos arreglar muchas ideas defectuosas antes de que nos metan en problemas. Pero aún así, a veces no funciona. Está bien. Dirígete a las personas que creyeron en ti y te apoyaron y agradéceles. Si es relevante, discúlpate. Dirán algo como:

> "Oye, ni siquiera te preocupes por eso, sé cómo va".

La eternidad perdonará nuestros errores terrenales. Todo el mundo ama a un empresario.

Después de todo, lo está arriesgando para tratar de mejorar sus vidas.

Regla de oro: todo va a estar bien.

Hackearlo

En la antigüedad se profetizó que quien deshiciera el intrincado Nudo Gordiano gobernaría la tierra. Al cruzar el nudo, Alejandro sacó su espada y con un solo golpe, cortó el nudo por la mitad. El nudo se deshizo y se convirtió en “el Grande”.

Luchar por desatar el nudo fue el proceso "adecuado". Cortarlo fue a piratear (ba-dum tish!). Alexander saltó directamente al resultado final sin nada de trabajo.

Cuando encontramos un proceso nuevo y emocionante, es fácil pasar horas buscando obsesivamente la forma correcta de desatar este nudo grande y retorcido.

En un taller sobre segmentación de clientes, un entrenador personal dijo que pasaba la mayor parte de su tiempo en los viajes no facturables entre sus clientes. En algún momento se sugirió que la policía podría ser un mejor cliente, ya que podía ir a la estación y pasar todo el día trabajando con diferentes oficiales. Sin desplazamientos, más horas facturables y un cliente menos sensible al precio. Suena bien en teoría.

Todos empezamos a pensar en cómo iba a validar esto. ¿Con quién podría hablar? ¿Alguien tenía familia en la policía? ¿Cuáles deberían ser las preguntas de su entrevista? ¿Cuál era el tamaño del mercado? Etcétera etcétera.

Nos miró como si todos fuéramos idiotas y levantó su teléfono. "¿Por qué no los llamaría?" No es como si no supiera su número. Todos nos quedamos un poco estupefactos mientras él salía y llamaba a la policía. Veinte minutos después, volvió con una sesión de prueba programada.

Tener un proceso es valioso, pero no te quedes atascado en él. A veces, simplemente puede levantar el teléfono y cortar el nudo.

Hoja de trucos

Por si te gustan las listas.

Habilidades clave:

- Hacer buenas preguntas (Capítulos 1 y 3)
- Evitar datos incorrectos (Capítulo 2)
- Manteniéndolo casual (Capítulo 4)
- Impulsando el compromiso y el avance (Capítulo 5)
- Enmarcando la reunión (Capítulo 6)
- Segmentación de clientes (Capítulo 7)
- Preparación y revisión (Capítulo 8)
- Tomar notas (Capítulo 8)

La prueba de mamá:

1. Habla sobre su vida en lugar de tu idea.
2. Pregunte sobre detalles del pasado en lugar de genéricos u opiniones sobre el futuro.
3. Habla menos y escucha más

Volviendo al camino (evitando datos incorrectos):

- desviar cumplidos
- Pelusa de ancla
- Excavar debajo de las opiniones, ideas, solicitudes y emociones.

Errores y síntomas:

1. Pescando cumplidos

“Estoy pensando en iniciar un negocio... así que, ¿crees que funcionará?” "Tuve una idea increíble para una aplicación, ¿te gusta?"

1. Exponer tu ego (también conocido como el problema de Pathos)

- "Así que aquí está ese proyecto de alto secreto por el que renuncié a mi trabajo... ¿qué te parece?"
- “Puedo aceptarlo, ¡sé honesto y dime lo que realmente piensas!”

1. Ser bromista

- "No, no, no creo que lo entiendas..."
- “¡Sí, pero también hace esto!”

1. Ser demasiado formal

- “Entonces, antes que nada, gracias por aceptar esta entrevista. Solo tengo algunas preguntas para ti y luego te dejaré volver a tu
- día..." "En una escala del 1 al 5, ¿cuánto dirías que..."
- "Coordinemos una reunión".

1. Ser un cuello de botella de aprendizaje

- “Uno solo se preocupa por el producto. Aprenderé lo que
- necesitamos saber. “¡Porque los clientes me lo dijeron!”
- “No tengo tiempo para hablar con la gente, ¡necesito programar!

1. Recoger elogios en lugar de hechos y compromisos

- “Estamos recibiendo muchos comentarios
- positivos”. “A todos con los que he
- hablado les encanta la idea”.

El proceso antes, durante y después de la reunión:

- Si aún no lo ha hecho, elija un segmento enfocado y
- localizable. Con su equipo, decida sus 3 grandes
- objetivos de aprendizaje.
- Si es relevante, decida los próximos pasos y compromisos ideales
- Si las conversaciones son la herramienta adecuada, averigüe con
- quién hablar. Cree una serie de mejores conjeturas sobre lo que le
- importa a la persona. Si una pregunta puede responderse a través
- de una investigación documental, hágalo primero.

- Encuadre la conversación
- mantenlo informal
- Haz buenas preguntas que pasen la prueba de mamá
- Desviar los cumplidos, anclar la pelusa y cavar debajo
- de las señales. Tomar buenas notas.
- Si es relevante, presione para el compromiso y los próximos pasos

- Con su equipo, revise sus notas y cotizaciones clave de clientes
- Si corresponde, transfiera las notas al almacenamiento permanente
- Actualice sus creencias y planes
- Decidir sobre las próximas 3 grandes preguntas

Resultados de una buena reunión:

- Hechos: hechos concretos y específicos sobre lo que hacen y por qué lo hacen.

(a diferencia de los datos erróneos de elogios, fanfarronadas y
- opiniones) Compromiso: demuestran que son serios al renunciar a algo que valoran, como cantidades significativas de tiempo, riesgo de reputación o dinero.
- Avance: avanzan al siguiente paso de su embudo del mundo real y se acercan a una venta.

Señales de que solo estás siguiendo los movimientos:

- Estás hablando más de lo que son
- Te están felicitando a ti o a tu idea.
- Les contaste tu idea y no sabes lo que sucederá a continuación. No
- tienes notas.
- No has revisado tus notas con tu equipo.
- Recibiste una respuesta inesperada y no cambió tu idea No
- tenías miedo de ninguna de las preguntas que hiciste
- No está seguro de qué gran pregunta está tratando de responder al hacer esto
- No está seguro de por qué tiene la reunión

Escribiéndolo - símbolos de señal:

:) Entusiasmado
:(Enfadado
:| Avergonzado
↘ Dolor o problema (el símbolo es un rayo)
Gol o trabajo por hacer (el símbolo es un gol de fútbol/fútbol)
☐ Obstáculo
⤴ Solución alterna
^ Antecedentes o contexto (el símbolo es una montaña lejana)☑Solicitud de funciones o criterios de compra
$ Dinero o presupuestos o proceso de compra ♀ Mencionó a una persona o empresa específica☆tarea de seguimiento

Señales de que no estás presionando por el compromiso y el avance:

- Un oleoducto de pistas zombi
- Terminar las reuniones de productos con un cumplido
- Terminar reuniones de productos sin próximos pasos claros
- Reuniones que "fueron bien"
- No han renunciado a nada de valor.

Pedir y enmarcar la reunión:

- Visión: versión de media oración de cómo está mejorando el mundo
- Encuadre: dónde se encuentra y qué está buscando Debilidad:
- muestre cómo se le puede ayudar
- Pedestal: demuestre que ellos, en particular, pueden
- proporcionar esa ayuda Preguntar: pedir ayuda

La gran pregunta preparatoria:

- “¿Qué queremos aprender de estos muchachos?”

¡Gracias!

Ha sido divertido. Gracias por leer :). Espero que haya sido de ayuda. Para diapositivas, videos y otra información, consultemomtestbook.com.

Cuando te encuentres con un obstáculo, puedo ayudarte o aprender que te di un mal consejo, contáctame en Twitter.@robfitz.

Mi blog donde escribo sobre cosas de startups en etapas tempranas esthestartuptoolkit.com. Suscríbase a las actualizaciones de rss o correo electrónico y profundice el archivo.

Para aprender a ser un mejor fundador, tienes que ensuciarte las manos. Las startups son más artesanía que ciencia. Es algo que se aprende haciendo. Las herramientas ayudan, pero necesitas salir al campo. He aprendido más lanzando proyectos tontos que leyendo libros o blogs. Haz que suceda.

Y finalmente, si está en el negocio de apoyar, capacitar, asesorar o invertir en nuevas empresas, trabajo con algunos otros fundadores creando un plan de estudios educativo (diapositivas, talleres, videos, guías de facilitación, etc.) enfundadorcéntrico.com. Descargue recursos, únase a la lista de correo y obtenga involucrado. Hemos llevado a cabo capacitaciones desde Costa Rica hasta Kiev con personas que van desde Oxford hasta la ONU. Póngase en contacto conaloha@foundercentric.com.

Agradecimientos

Muchas gracias a todas las personas que ayudaron con sus comentarios, y especialmente a aquellos que se tomaron el tiempo para escribir sus ridículamente útiles comentarios línea por línea: Daniel Tenner, Andreas Klinger, Veronica Torras, Dave Chapman, Salim Virani, Sabrina Kiefer, Madeleine Evans, Spike Morelli, Adele Barlow y Orsolya Toth. ¡Gracias!

Nadie pasa solo por la vida de una startup. Gracias a Paul Graham por tomarnos una patada cuando claramente no teníamos ni idea y a Devin, Laurence y Ryan por subirse a ese loco tren. Gracias a Saul Klein por gritarme amorosamente sobre las ventas todos los viernes y por obligarme a leer 4 Steps to the E.piphany. Gracias a Steve Blank por escribirlo. Gracias a Peter Read y Andy C por mostrarme cómo funcionan realmente las ventas.

Gracias a Ian y Pete por instalarnos en Londres. Gracias a mis compañeros en Braintrust que fueron la caja de resonancia perfecta, y especialmente a Salim Virani por llamarme por mi BS. Gracias a Tom Stone, Dave Chapman, John Spindler y Tim Barnes por mostrarme las partes buenas del mundo de la educación de empresas emergentes y darme mi primera oportunidad de enseñar.

Más allá de la influencia obvia de Steve Blank y Eric Ries, muchas gracias a algunos otros escritores que han ayudado directamente a este libro con su trabajo: Amy Hoy sobre visiones del mundo, Brant Cooper sobre segmentación, Richard Rumelt y Lafley/Martin sobre estrategia, Neil Rackham sobre ventas y Derek Sivers al recordar que los negocios están destinados a hacerte feliz.

Y, por supuesto, muchas gracias a mamá y papá por plantar suavemente la semilla empresarial a través del estímulo y de su propia colección de historias locas de inicio y/o naufragio.

La portada fue elaborada por Devin Hunt.
La imagen del autor es proporcionada porheisenbergmedia.com. ¡Gracias!

اوتحم تسرهف

Pagina del titulo 1
Contenido 2
Introducción 3
Este libro es para ti. 4
Hablar con los clientes es difícil 5
La prueba de mamá 8
Reprobar la prueba de mamá 9
Buena pregunta / mala pregunta 15
"¿Crees que es una buena idea?" dieciséis
"¿Con quién más debo hablar?" 22
Usando la prueba de mamá 23
Evitar datos incorrectos 24
Hacer preguntas importantes 41
Prepara tu lista de 3 55
manteniéndolo casual 56
¿Cuánto duran las reuniones? 60
Compromiso y avance 63
"Eso es genial. ¡Me encanta!" 68
"Hay un par de personas a las que puedo presentarte cuando estés Listo." 69
"Definitivamente compraría eso". 70
"¿Puedo comprar el prototipo?" 71
Encontrar conversaciones 75
ir a ellos 76
Para ir al trabajo o para llamar 87
El giro de asesoramiento 88
cuantas reuniones 89
Eligiendo a tus clientes 90
Ejecutando el proceso 99
Revisando 103

como escribirlo 105
Conclusión y ficha técnica 112
Hoja de trucos 115
¡Gracias! 120
Agradecimientos 121