

Módulo 2. El cliente céntrico, segmentación e investigación de mercado

Unidad 2.1. *Customer centric*

2.1.1 La experiencia

Explica Hernández Buades (2015) que

Dado que la captación de nuevos clientes puede llegar a suponer un costo muy superior al del mantenimiento de un cliente actual, la satisfacción de los clientes ha pasado a ser un objetivo prioritario en las empresas, por lo que se busca reducir el riesgo de deserción y favorecer su retención. (<https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2119/hernandez-buades-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

El consumidor sigue comprando, pero también se informa, compara, opina y recomienda. Los clientes actuales están más formados, son más exigentes y están forzados, además, por una situación económica restrictiva que los lleva a una consciente revisión de las ofertas.

Los clientes no solo compran productos, sino que compran experiencias. Si el producto resulta difícil de adquirir, la calidad de atención es mala y los tiempos superan a lo previamente esperado, pueden llegar a comprar el producto por el precio, pero difícilmente nos recomienden o pueden comunicar a su círculo social la mala experiencia que han tenido con la marca.

El cliente debe ser el centro de todas las decisiones que tomemos como *product managers*. No debemos perder en ningún momento la visión de que ellos tienen cada vez más posibilidades de elegir y cuentan con la información suficiente. Es decir, por más que los procesos internos y los productos en su diseño sean complicados, todo lo que haga la empresa en la que trabajamos de cara al cliente tiene que ser fácil y simple.

Los seis pilares de la experiencia del cliente deben ser: empatía, tiempo, esfuerzo, expectativa, resolución, personalización e integridad.

Los clientes no siempre saben lo que quieren, pero saben cómo lo quieren. Lo quieren de una manera fácil, sencilla e inmediata.

El cliente paga por la certeza y está dispuesto a pagar un precio más alto si la experiencia es superadora (incluso existen análisis de experiencia vs. precio, es decir, cuanto más está dispuesto a pagar el cliente para tener un servicio mejor y una personalización en el servicio).

Los clientes, además, pagan por certeza y por el disfrute inmediato. De hecho, prefieren pagar más por saber cuándo van a recibir un producto, incluso aún más si pueden lograr que les llegue antes.

2.1.2 ¿En qué trabajar?

La misión de los equipos de experiencia debe ser medir todas las interacciones del cliente con la empresa para generar *insights* que deriven en una mejora de la experiencia.

Sumado a lo anterior, para construir una eficiente forma de trabajo con el cliente en el centro, es necesaria una adecuada segmentación. Uno de los desafíos más importantes es entender que no todos los clientes necesitan lo mismo y no todos los clientes son rentables, por lo que hay que saber cómo y cuándo hablarles.

2.1.3 El cliente como centro

Es importante, en este punto, comenzar por recordar: ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?

La misión de una empresa describe la identidad, que es la clave en la organización para el logro de su visión: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es el tipo de negocio?, ¿a qué se dedica?, ¿cuál es su público objetivo?, ¿con qué ventajas competitivas cuenta?, ¿qué lo diferencia de la competencia?

A la visión de una empresa podríamos denominarla su “sueño”, es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo: ¿Qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en el futuro?, ¿para quién se hará?, ¿se ampliará nuestra zona de actuación?

Figura 1. Amazon



Fuente: [Imagen sin título sobre Amazon]. (s.f.). <https://bit.ly/3Clhr21>

La visión de Amazon es “Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, donde los clientes pueden descubrir cualquier cosa que puedan querer comprar *online*; y comprometernos a ofrecer los precios más bajos posibles” (Visión y Valores, s.f.,

<https://misionvisionvalores.de/ejemplos/#:~:text=Visi%C3%B3n%20Amazon,-Visi%C3%B3n%20Amazon&text=La%20visi%C3%B3n%20de%20Amazon%20es%20los%20precios%20m%C3%A1s%20bajos%20posibles%E2%80%9D.>)

El fundador de Amazon, Jeff Bezos, tenía claras la misión, la visión y los valores de la compañía cuando la creó, hace casi dos décadas.

Figura 2. Nuevas plataformas

<p>NETFLIX</p> <p>NO MATÓ A BLOCKBUSTER</p> <p>Los ridículos cargos por pagos atrasados lo hicieron</p>	<p>UBER</p> <p>NO MATÓ A LOS TAXIS</p> <p>El acceso limitado a taxis, el mal servicio y el control de tarifas lo hicieron</p>
<p>Apple</p> <p>NO MATÓ A LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA</p> <p>El obligar a comprar álbumes completos lo hizo</p>	<p>amazon</p> <p>NO MATÓ A OTROS MINORISTAS</p> <p>El mal servicio y experiencia del cliente lo hicieron</p>
<p>airbnb</p> <p>NO ESTÁ MATANDO A LA INDUSTRIA HOTELERA</p> <p>La disponibilidad limitada y las opciones de precios lo hicieron</p>	<p>La tecnología por sí misma no es el verdadero disruptor</p> <p>NO CENTRARSE EN EL CLIENTE ES LA MAYOR AMENAZA PARA CUALQUIER NEGOCIO</p> <p><i>#Viral</i></p>

Fuente: Cultura Informática [@CulturalInformatica], 2018, <https://bit.ly/3e8zhkE>

Customer centric es una estrategia que entiende que el cliente debe ser siempre el eje principal de todas las acciones que se desarrollan.

- Implica un trabajo de conocimiento y entendimiento de las necesidades del cliente, para poder satisfacerlas.

- Todas las áreas y personas involucradas en la propuesta de valor deben trabajar sobre esta premisa.

El usuario:

- Debe estar en el centro de nuestro negocio y las decisiones que tomamos.
- Debemos priorizar sus necesidades en balance con los objetivos del negocio.
- Debemos activar nuestra escucha.
- Entender el contexto social y económico.

¿Por dónde empezar para aplicar una estrategia *customer centric*?

Figura 3. Estrategia *customer centric*



Fuente: Elaboración propia.

El caso de Amazon con Kindle: entendieron que los clientes no solo querían poder comprar y descargar libros desde cualquier lugar y leerlos de forma mucho más cómoda y versátil, sino que además buscaban acceder a este servicio de forma rápida, cuando y donde quisieran.

2.1.4 Algunos indicadores de experiencia

NPS (*net promoter score*)

En el modelo de medición de la experiencia del cliente creado por Fred Reichheld y publicado en su libro *La pregunta decisiva* (2007), es importante tener controlados los indicadores básicos, pero, para gestionar y aprovechar esta información; y generar experiencias memorables, debemos contar con modelos más avanzados que vayan más allá de la satisfacción y se alineen con los resultados de negocio.

La creación de este índice de promotores netos termina con muchos preconceptos establecidos a partir de lo que podría ser una encuesta general. Esta podría concluir que los clientes están satisfechos, pero luego podemos observar cómo unos tras otros pasan a ser consumidores de la competencia. Esta métrica implica parte de la lealtad emocional del cliente y ofrece una gran capacidad de comparación, porque es un estándar utilizado por un gran número de empresas.

El reto con el NPS aparece, en realidad, después de la medición, ya que no deja de ser un indicador general sobre la salud de la compañía, pero no ofrece información sobre cómo y dónde actuar para mejorarlo.

Un NPS negativo puede ser consecuencia de varias causas de sesgo: calidad del producto, mal servicio al cliente, incumplimiento de lo prometido, falsas promesas del vendedor, mal día para el encuestado.

El objetivo de la medición del NPS tiene que ser entender la causa raíz de la insatisfacción de los detractores para impulsar mejoras y, por el lado de los promotores, detectar las fortalezas y volverlas sostenibles.

Touch points

Los puntos de contactos no son igual de importantes para todas las compañías ni en todo el ciclo de vida de un cliente. Una excelente forma de gestionar con acierto la experiencia del cliente es trazar mapas de puntos de contacto; definir claramente cuáles son esos puntos de contacto con el cliente; y qué importancia y valor tiene cada uno de ellos en la confirmación de sus experiencias. Sabiendo cuáles son y cuán importantes son, podremos actuar correctamente sobre ellos. El reto es transmitir la propuesta de valor de la empresa en todos los puntos de contacto y hacer hincapié especialmente en aquellos más críticos.

Customer satisfaction score (CSAT)

Según indica Beetrack (s.f.):

La opinión inmediata de tus clientes tras finalizar la interacción con tu empresa es una buena forma de conocer su percepción sobre tu producto o servicio. Al tratarse de una experiencia reciente, su opinión será descriptiva y detallada, lo que deja abierta la posibilidad de identificar patrones de error en el proceso. (<https://www.beetrack.com/es/blog/nps-y-csat-son-tus-clientes-leales-y-felices-con-tu-empresa>).

Esta opinión es sumamente importante, porque nos da la pauta de la percepción global del cliente respecto a un producto, atención o uso de un canal.

Customer effort score (CES)

Una que parece estar teniendo buena aceptación es el *customer effort score* (CES), basado en medir y tratar de reducir el esfuerzo que los clientes deben hacer para hacer negocios con una determinada compañía.

Comprendemos que

El CES es un indicador muy interesante para todo lo relacionado con las interacciones de servicio al cliente. Según algunos estudios, presenta una mayor correlación que las mediciones tradicionales de satisfacción y que el NPS con los comportamientos y decisiones del cliente como: recompra, incremento del gasto o recomendación. (Molina, 2013, <https://www.managementociety.net/2013/04/11/como-medir-la-experiencia-del-cliente/>).

El CES también se formula a través de una única pregunta: ¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud? Este tipo de preguntas nos permitirán tener información valiosa acerca de la percepción del cliente respecto a la utilización de los distintos canales para resolver los diferentes trámites.

Customer advocacy (CA)

Con el objetivo de resolver el problema de asegurar la correlación entre los indicadores de experiencia y los comportamientos de negocio, encontramos otro indicador, el *customer advocacy* (CA), que, traducido, sería algo así como “clientes que abogan/defienden”. También se obtiene a través de preguntar al cliente: ¿Crees que la empresa X hace lo que es mejor para vos o únicamente lo que es mejor para su cuenta de resultados?

Factor experiencial de fidelización - F(x, f)

Es un modo de comenzar a entender por qué si un cliente está satisfecho e, incluso, si nos recomendase (medición a través del NPS) podría dejar de comprarnos mañana mismo. El F(x, f) trata de predecir la posibilidad de que un cliente nos abandone, aun estando satisfecho en términos generales. Está basado en una pregunta principal: en una escala del 0 al 10, ¿cuánto extrañaría a X empresa o X producto en particular si mañana no tuviera la posibilidad de acceder a sus servicios?

En el mercado, la frase “no tuviera la posibilidad” se utiliza para referirse a cualquier cuestión, desde que la compañía se mude a otro país o la marca simplemente ya no exista hasta que su presupuesto ya no le permita comprarlo u otros motivos que podamos imaginar.

Ahora, tenemos que comparar el resultado con el porcentaje obtenido al calcular el NPS y ese número nos dará la pauta de la relación entre satisfacción y lealtad.

Es importante preguntarse: ¿Qué servicios tenemos contratados? ¿Hay algo que no estemos usando? ¿Estamos usando bien las herramientas? ¿Hay nuevas funcionalidades que podríamos incorporar? Ahora bien, la medición en sí misma no es suficiente. El objetivo tiene que ser tener los *insights* para llevar la voz del cliente

dentro de la empresa para que deriven en mejoras en todos los puntos de contacto que tenga el cliente.

Unidad 2.2. *User research* y arquetipos

2.2.1 Persona

Alan Cooper, en 1999, fue el primero en utilizar el término personas en el campo de la DCU, en su libro *The Inmates are Running The Asylum*.

Usuario: es anónimo.

Persona: es alguien. Tiene competencias, costumbres culturales, hábitos y costumbres, modelos mentales y actúa en un contexto y situación.

Características:

- No es más que un individuo ficticio, creado para describir usuario persona específico.
- No son personas reales, son arquetipos hipotéticos de usuarios reales que actúan en representación de estos últimos durante todo el proceso de diseño.
- A pesar de que son imaginarios, se definen con rigor y precisión.
- Ante la imposibilidad de hablar con cada usuario final, el modelo persona permite tener una representación concreta de los usuarios finales.

Beneficios:

- Todos los miembros del equipo piensan en la misma persona cuando piensan en el usuario.
- Una “persona” puede utilizarse en las reuniones como una herramienta de trabajo. Por ejemplo, si tenemos la “persona” María, podemos decir “María nunca usaría esa función”.
- Facilitan la integración a nuevos miembros del equipo.
- También suele realizarse un arquetipo de persona negativo.

Figura 4. Ejemplos

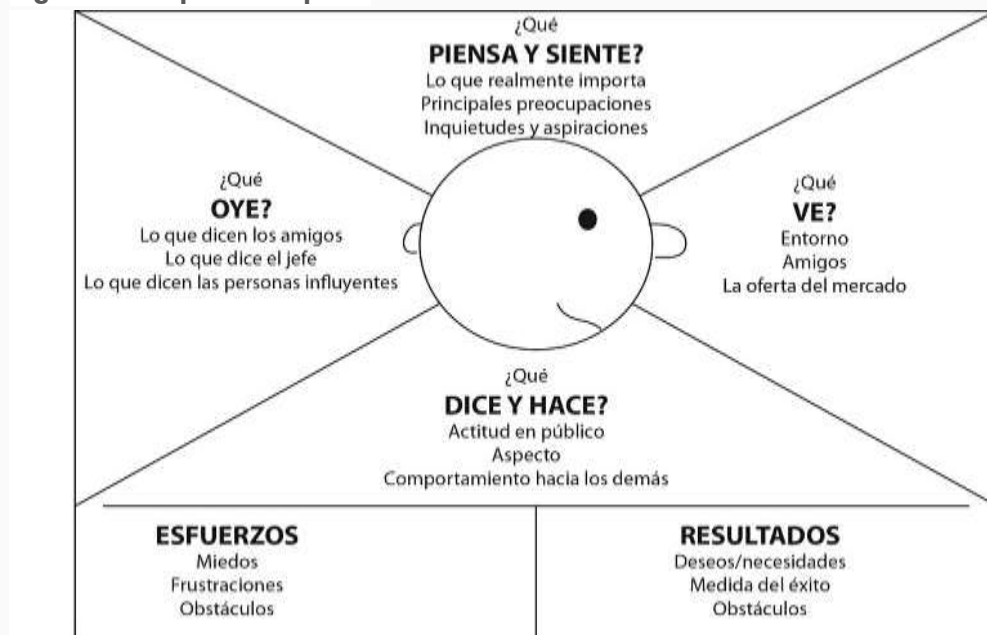


Fuente: WOW! Customer Experience, 2017, <https://bit.ly/3pTBSBy>

2.2.2 Mapa de empatía

Tiene por objetivo aumentar la empatía con los usuarios investigados.

Figura 5. Mapa de empatía



Fuente: Prim, s.f., <https://bit.ly/3AZfihc>

Como indica la web DesingThinking (s.f.):

Un mapa de empatía es una herramienta en la que se organizará la información recopilada en una entrevista en un formato visual y según los siguientes grupos:

- ¿Qué dice? ¿Hay algunas frases o palabras significativas que el usuario utilizó? ¿Eran positivas o negativas?
- ¿Qué hace? ¿Qué acciones y comportamientos notaste? ¿Qué actitud tuvo?
- ¿Qué piensa? ¿Qué crees que el usuario piensa? ¿Cuáles son sus creencias y opiniones? ¿Coinciden con lo que dice? ¿Qué preferencias tiene? ¿Cuáles son sus inquietudes, sueños y aspiraciones?
- ¿Qué siente? ¿Qué emociones has identificado? ¿Se manifiestan en lo que hace?
- ¿Qué oye? ¿Qué ha percibido en su entorno? ¿Qué le han dicho las personas cercanas o lejanas sobre el tema? ¿Y los canales de comunicación o personas influyentes sobre él/ella?
- ¿Qué ve? ¿Cómo ha visto a sus amigos, familiares o conocidos relacionarse con el tema tratado? ¿Cómo actúa su entorno? ¿Cuál es la oferta de mercado que le rodea?

Debemos comprender que, para saber lo que piensa o siente un usuario, es importante estar atentos al lenguaje no verbal, al comportamiento y las contradicciones sobre la información que nos esté aportando. En este ejercicio, se pueden identificar necesidades y revelaciones clave (*insights*) para crear una solución ajustada al usuario.

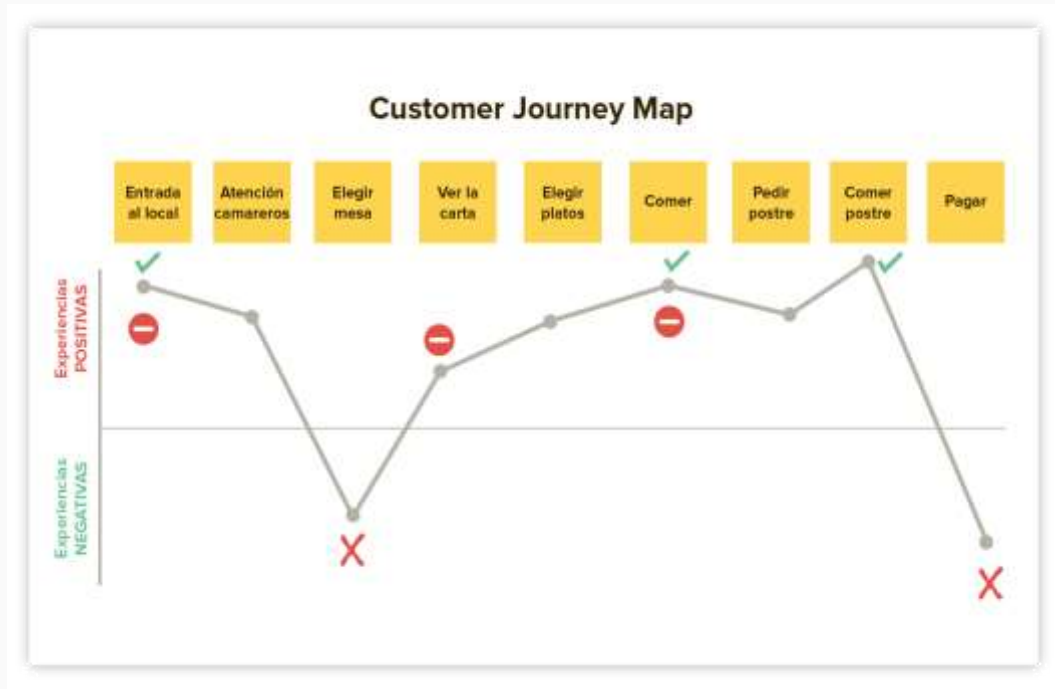
Una vez hecha la primera parte del mapa de empatía, veremos:

- ¿Cuáles son las limitaciones u obstáculos entre el usuario y sus deseos o necesidades? ¿Qué esfuerzos hace o quiere evitar hacer? ¿Qué le frustra a la hora de hacerlos? ¿Qué miedos surgen a la hora de actuar? ¿Qué riesgos no está dispuesto a correr?
- ¿Cuáles son las oportunidades o necesidades del usuario? ¿Qué desea alcanzar, qué le motiva? ¿Cuáles son sus expectativas a la hora de cumplirlas? ¿Cómo mide el éxito de su cumplimiento? (<https://www.designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=35&fase=definir>).

2.2.3 Customer journey map

Consisten en el *storytelling* y la visualización de historias, las cuales nos ayudan a comprender pensamientos y abordar las necesidades del usuario. Los mapas adoptan una amplia variedad de formas según el contexto y los objetivos comerciales. Generalmente, comparten la mayoría de los elementos.

Figura 6. Customer journey map

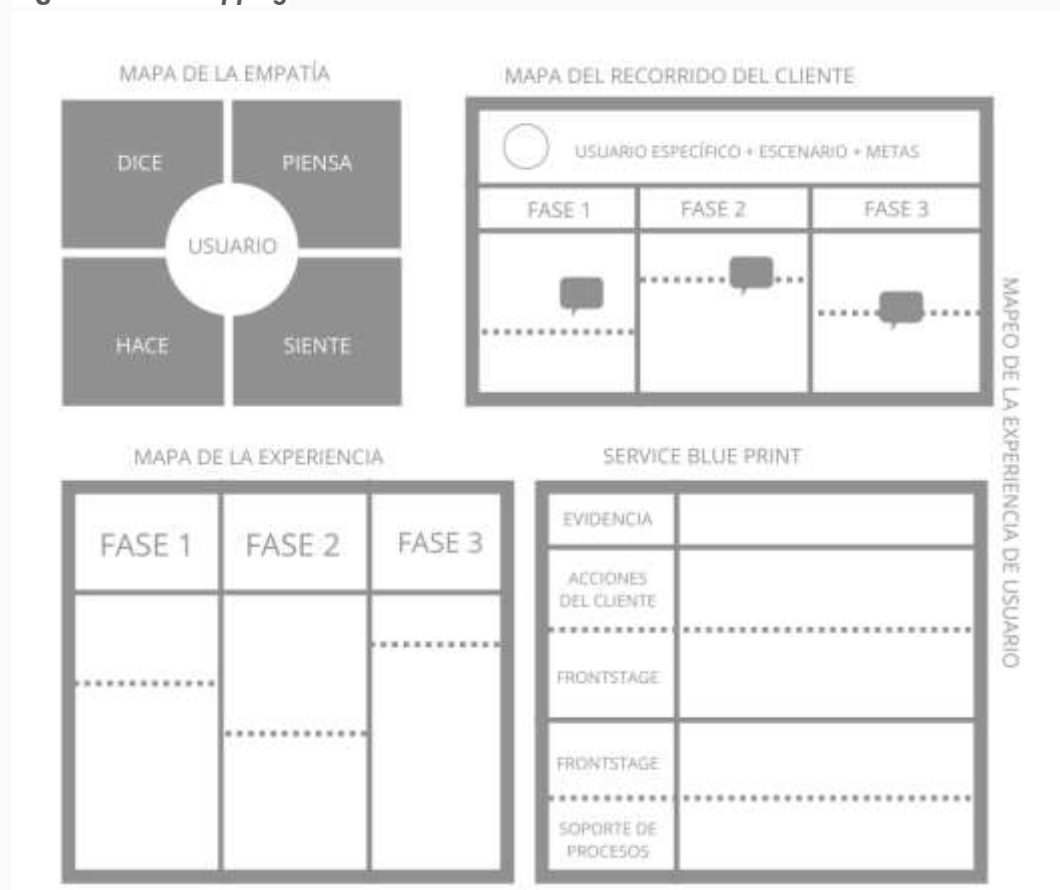


Fuente: Vera, 2022, <https://bit.ly/3Tv6NI6>

Indica el blog Izo (s.f.) que

La vida está llena de momentos. Identificarlos en nuestros clientes e innovar para agregar un valor es la clave de las estrategias de experiencia de cliente. Las metodologías como el *customer journey* están diseñadas para comprender la experiencia desde la visión del consumidor e identificar esta oportunidad para innovar y generar un vínculo emocional. (<https://izo.es/10-mejores-videos-sobre-experiencia-de-cliente/>).

Figura 7. UX mapping

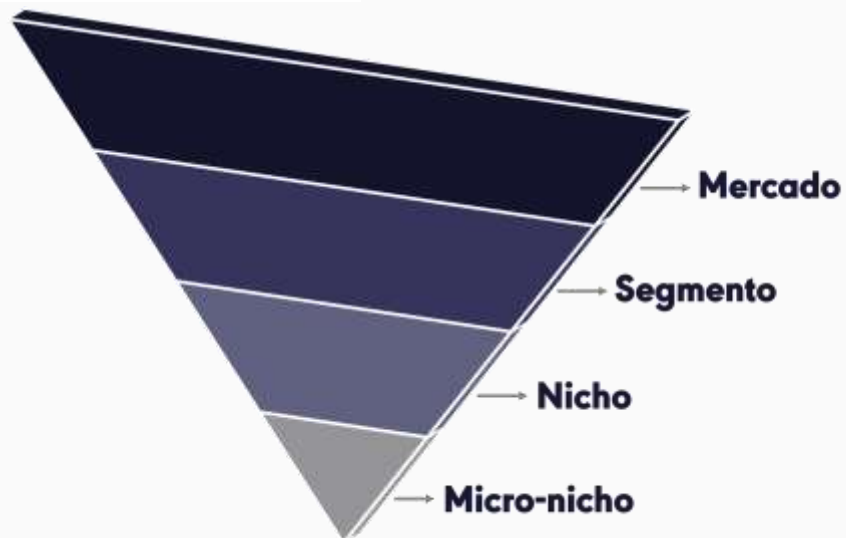


Fuente: Gibbons, 2017, <https://bit.ly/3e2AFFn> (traducción nuestra)

Unidad 2.3. Segmentación

Es a través de la segmentación de mercados que podremos identificar el segmento a atender y establecer la estrategia para lograrlo.

Figura 8. Del mercado al nicho



Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 ¿Qué es un segmento?

Es un grupo de consumidores, en su mayoría homogéneo —ya sea por determinadas características o por sus necesidades—, que presenta deseos o hábitos de compra parecidas.

Potencialmente, responderían similar a la estrategia desarrollada por el *mix de marketing 4P*:

- Precio
- Promoción
- Plaza
- Producto

Figura 9. Segmentación de mercado



Fuente: Llorente Pérez, 2022, <https://bit.ly/3ABOQIX>

Para poder entender el embudo, veremos que se van filtrando características o necesidades comunes hasta llegar a un punto reducido del mercado con unas necesidades y características muy específicas.

La decisión debe estar basada en el modelo de negocio/tipo de producto.

Un ejemplo:

- Imagina que tu mercado es el textil.
- Llegas a segmentar tu mercado en ropa deportiva.
- El nicho al que te diriges es el de los *runners*.
- Por último, decides centrarte en *runners* que quieran correr una maratón. Este sería tu micro nicho.

Algunas ventajas de centrarse en un nicho de mercado:

- Es más fácil ser un experto en un nicho concreto.
- Poca competencia = posicionamiento rápido.
- Mayor conocimiento del consumidor y estrategias de *marketing* más personalizadas.
- Es más fácil fidelizar, por el hecho de ofrecer un producto muy específico que cumple con sus necesidades.

Algunas desventajas de centrarse en un nicho de mercado:

- Mayor riesgo.
- No tener competencia no es tan bueno como parece.
- La mala selección nos puede llevar a un fracaso sin vuelta atrás.

2.3.2 FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico de una determinada entidad (persona, comunidad, empresa u organización), a fin de evaluar su estado actual, prever escenarios, predecir complicaciones y observar soluciones.

El FODA es la base para diagnosticar un modelo de negocios, identificando información clave, externa e interna con respecto a la empresa.

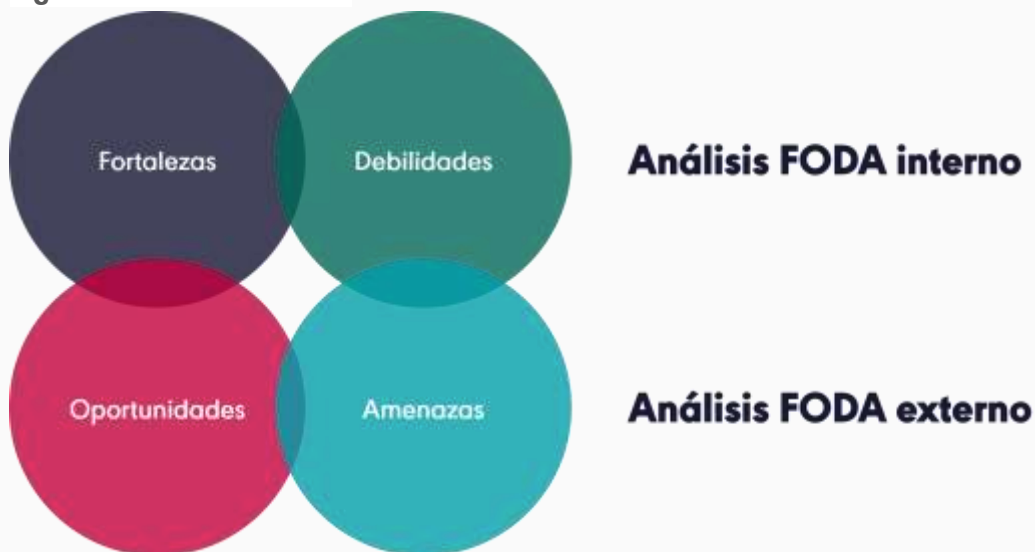
Figura 10. FODA



Fuente: Elaboración propia.

En toda organización, es importante mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento.

Figura 11. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

Explica Pursell (s.f.) que

Análisis FODA interno: en el diagnóstico interno, se analizan las fortalezas y debilidades tomando en cuenta la estructura empresarial, la operatividad, la dirección y los aspectos financieros que influyen en el funcionamiento.

- Fortalezas: equipo de especialistas, tecnología, capacitación, finanzas e inversión, *know how*, experiencia previa en lanzamiento de productos, etcétera.
- Debilidades: equipo escaso, tercerización, falta de inversión, poca *expertise*/conocimiento, presupuesto, costos de producción, cuota de mercado, etcétera.

Análisis FODA externo: en el diagnóstico externo, se analizan diferentes condiciones en las que su buen desarrollo no depende necesariamente de la empresa.

Pueden presentarse como amenazas u oportunidades, dependiendo del impacto que tengan en su operación. Algunos ejemplos podrían ser los factores sociales, ambientales, políticos o legales.

- Amenazas: regulaciones, leyes, crisis económicas, cambios legislativos, barreras de entrada, mercados saturados, productos sustitutos, etcétera.
- Oportunidades: conductas de consumo, crecimiento del comercio *online*, mercados extranjeros, etcétera. (<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>).

Unidad 2.4. Investigación de mercado

La investigación de mercado permite identificar, calificar y analizar de forma sistemática y objetiva la información que se obtiene a través de métodos cualitativos y cuantitativos, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución del problema.

Figura 12. Investigación de mercado



Fuente: Elaboración propia.

La etapa de investigación y recolección de datos es una de las más importantes en el desarrollo de proyectos.

Figura 13. Pasos de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Definir el objetivo. El objetivo general debe englobar el propósito final de la investigación, que es responder la pregunta que generó.

Los objetivos son:

- Realistas y realizables.
- Breves, concisos y claros.
- Apuntados a logros, no procesos ni actividades.
- Se redactan en tercera persona y de modo impersonal.

Por ejemplo: analizar, determinar, comparar.

2.4.1 ¿Cuál es la diferencia entre la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa?

Investigación cuantitativa: utiliza datos cuantitativos para recopilar información concreta, como cifras. Estos datos son estructurados y estadísticos. Brindan el respaldo necesario para llegar a conclusiones generales de la investigación.

Investigación cualitativa: se compone de impresiones, opiniones y perspectivas. Una encuesta cualitativa es menos estructurada, ya que busca profundizar en el tema para obtener información sobre las motivaciones, los pensamientos y las actitudes de las personas.

Estos dos métodos de investigación no entran en conflicto entre sí. De hecho, trabajan mucho mejor en equipo.

La investigación cualitativa siempre es el punto de partida en el que buscas descubrir problemas y oportunidades nuevos que te ayudarán a hacer una investigación más profunda más adelante.

Los datos cuantitativos te darán los cálculos para que confirmes y comprendas cada problema u oportunidad. (SurveyMonkey, s.f., <https://es.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>).

Figura 14. Investigación

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA
Descubrir	Validar
Preguntas abiertas	Preguntas cerradas en su mayoría
Resultados subjetivos	Resultados objetivos
Personalizada: Información particular	Información generalizable
Observa comportamientos	Mide tendencias
Pequeñas muestras en ambientes "Naturales"	Muestras amplias y representativas del universo a estudiar
Sin estructura rigurosa	Categorización y respuestas estructuradas.

Fuente: González López y Ruiz Hernández, 2011, <https://bit.ly/3wKqFaf>

2.4.2 Técnicas para recolectar datos

La recolección de datos refiere a una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el entrevistador para desarrollar los sistemas de información. La selección de estas técnicas estará basada en los objetivos, el tiempo y los recursos disponibles.

Técnicas

Cualitativas:

- Observación: compras, usabilidad.
- Entrevistas en profundidad.
- *Focus groups*.
- Encuestas abiertas.
- *Ratings y reviews*.

Cuantitativas:

- Cuestionarios.
- Encuestas cerradas.
- Escalas (*liker*).
- *Data analytics*.

Observación (cualitativo)

La observación es la capacidad del ser humano de poder distinguir, discriminar y posteriormente evaluar, determinada situación mediante la utilización de la vista. Toda observación se realiza como el primer paso para la obtención de datos.

Principios:

- Pasar tiempo con los usuarios.
- Tomar su rol.
- Observar sin prejuicio.
- Filmar, fotografiar.
- *Skills*.
- Tener en cuenta tiempo y espacio.
- Analizar características físicas y demográficas.

Siempre se intentará partir de un punto de menor conocimiento hacia uno de mayor conocimiento.

- ✓ ¿Quiénes son los usuarios? (objeto de estudio)
- ✓ ¿Qué rol vamos a asumir? (activo o pasivo)
- ✓ Tipo de observación (asimétrica o sistemática)
- ✓ ¿Qué ocurre si el sistema no funciona?
- ✓ El contexto donde se utilizará el sistema.

Encuestas

- Se llevan a cabo mediante la aplicación de un cuestionario de muestra de personas.
- Proporcionan información sobre opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos.
- Se utilizan para probar una hipótesis o descubrir la solución a un problema; e identificar e interpretar, de la manera más metódica posible, un conjunto de testimonios.

Figura 15. Pasos para encuesta



Fuente: Elaboración propia.

Buenas prácticas:

- ✓ Tener un flujo y un objetivo definidos (importa el título)
- ✓ El orden de las preguntas es importante. Primero, es necesario empezar por aquellas preguntas menos complejas.
- ✓ Las preguntas no deben ser influenciadas.
- ✓ *Keep it short*: 10 preguntas/5 minutos.
- ✓ Para tener resultados medibles, se debe intentar reducir las preguntas abiertas.
- ✓ NS/NC – no aplica.
- ✓ Testear las encuestas con conocidos.
- ✓ Tipos de preguntas que se pueden utilizar: cerradas, abiertas, *choice*, *ranking*.

Herramientas para encuestar:

- SurveyMonkey
- SurveyGizmo
- Wufoo
- Google Forms

Entrevistas (cualitativo)

Una entrevista es un intercambio de ideas y opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas, donde un entrevistador es el designado para preguntar.

Objetivos:

- ✓ Conocer en profundidad a los usuarios para entender sus necesidades reales, deseos, motivaciones y frustraciones.
- ✓ Conseguir información sobre los usuarios, expresada con sus propias palabras y su perspectiva personal.

Figura 16. Tipos de entrevistas



Fuente: Elaboración propia.

Estructurada:

- ✓ Es una entrevista con un set de preguntas rígidas o cuestionario, el cual no puede ser modificado.
- ✓ Accede a información concreta y/u obtiene respuestas específicas.
- ✓ Anula la interacción del entrevistador.
- ✓ Se implementa para test de usabilidad.

Semiestructurada:

- ✓ El entrevistador tiene un rol activo.
- ✓ Se debe preparar un guion temático o pauta con una serie de temas y preguntas abiertas.
- ✓ En este proceso la pauta de preguntas es una referencia.
- ✓ Las vemos muy seguidas en los procesos de *research UX*.

Abierta:

- ✓ El entrevistador es el instrumento de investigación, no así el formulario, cuestionario o la pauta de preguntas.
- ✓ La participación del entrevistador es clave.
- ✓ Se debe crear un espacio de intimidad y confianza.

Buenas prácticas:

- ✓ Presentarse frente al entrevistado.

- ✓ Tener un objetivo claro.
- ✓ Que sea breve (aproximadamente, 15 minutos o menos).
- ✓ Evitar preguntas influenciadoras; supuestos de un estado o condición previa; sugerir una respuesta; o hacer dos preguntas en una.
- ✓ Hacer preguntas de contexto cultural.
- ✓ Es una conversación, no es pregunta-respuesta.
- ✓ Ir de lo general a lo particular.
- ✓ “Extremadamente” y “nada” son buenos extremos.

Reviews

Son las críticas, valoraciones, opiniones o comentarios generados por los usuarios/clientes sobre un producto, servicio, negocio o experiencia. Como dato, el 90 % de los consumidores afirma que sus decisiones de compra están influenciadas por las reseñas *online* o *reviews* de otros usuarios.

Ventajas:

- Opiniones dejadas por los usuarios.
- Información gratuita.
- Ayudan a detectar *bugs* e inconsistencias.
- Si son bien respondidas, son reconocidas.
- Son oportunidades de mejora.
- Observo los atributos de mi competencia.

Desventajas:

- Las experiencias negativas motivan más que las positivas.
- No existe una escala consistente.
- Suelen ser muy subjetivas.
- Los grandes jugadores o quienes pagan tienen más ventaja.
- Comportamientos fraudulentos.

Análisis

- Las técnicas cualitativas no deben tomarse como cuantitativas.
- Prestar atención al contexto.
- Analizar los *reviews*:
 - Descargar los *reviews*.
 - Identificar los *key features*.
 - Crear una tabla de doble entrada y puntuar.
 - Visualizar y analizar la data.

Unidad 2.5. Estudio de mercado

2.5.1 ¿Qué es el mercado?

Almonte (2011) explica que

Entendemos por mercado el lugar al que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio... El mercado está en todas partes, donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. (<https://www.eoi.es/blogs/karlasugeilyalmonte/2011/12/15/mercado-oferta-y-demanda/>).

2.5.2 Estimación del tamaño del mercado

Cuando arrancamos con el análisis de mercado, es importante entender el tipo de mercado al que nos vamos a dirigir y el tamaño de la oportunidad que supone. Tenemos:

- TAM (*total addressable market*)

Mercado total: ¿Qué tamaño tiene nuestro universo?

- SAM (*served available market*)

Mercado disponible: ¿A cuántos podemos llegar con nuestro canal de ventas?
¿A cuántos podemos servir con nuestro modelo de negocio?

- SOM (*serviceable obtainable market*)

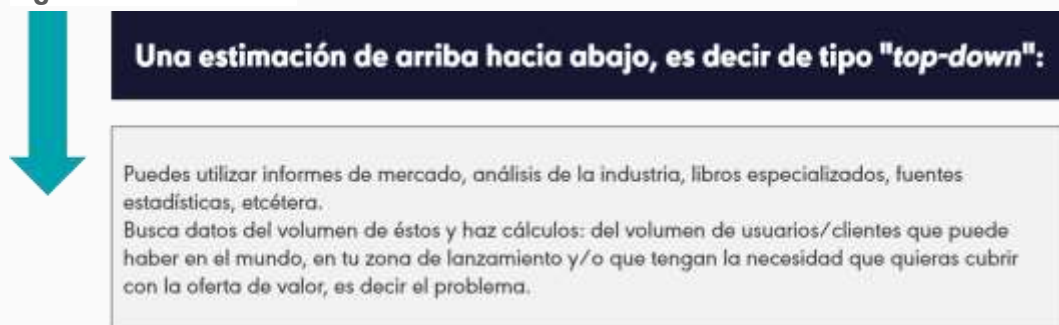
Mercado objetivo: ¿Quiénes son nuestros compradores ahora? ¿Quiénes serán los compradores más probables? ¿Qué segmento de cliente es el más adecuado para llegar al mercado lo antes posible?

Figura 17. TAM/SAM/SOM



Fuente: Sanz, s.f., <https://bit.ly/3Tt3TNL>

Figura 18. Estimación



Fuente: Elaboración propia.

Podemos calcularlo desde una perspectiva de unidades (personas/clientes potenciales) o de ingresos (euros que maneja el mercado).

Una aproximación *top-down* obtenida en informes del sector:

El volumen de venta de videojuegos anual en Argentina es de 800 millones.

El volumen de negocio de las grandes distribuidoras de videojuegos es de 500 millones USD.

- El 30 % del negocio de videojuegos se vende *online*.
- La población argentina es de 38 millones de personas.
- Precio promedio de los videojuegos: 20 USD.

- El promedio de la población menor de 15 años es del 14 %; y el de entre 16 y 40 años es de 41 %.
- El porcentaje de personas que juegan a videojuegos en Argentina es del 10 % entre 5 y 15 años; y del 40 % entre 16 y 40 años, si se descartan las diferencias entre mujeres y hombres.

Si se realiza una estimación del TAM, SAM y SOM *top-down*, se obtiene:

- TAM = 500 millones USD × 30 % = 150 millones USD
- SAM = 38 millones × [% población menor de 15 años (14 %) × los que juegan (10 %) + % población entre 16 años y 40 años (41 %) × los que juegan (40 %)] × precio juego (20 USD) = 6,8 millones de personas × 20 USD = 136 millones USD
- SOM = 27 millones USD si estimo que, con los recursos actuales, seré capaz de alcanzar el 20 % del total del mercado disponible. (Megías, s.f., <https://www.emprendeaconciencia.com/analisis-mercado-tam-sam-som>).

2.5.3 Market share

Indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o en el volumen de ventas total/facturación de un determinado producto.

Tasa de crecimiento: esta medida es importante para descubrir cuáles son las fuerzas y debilidades de una empresa, comparar su tamaño con la competencia y medir la aceptación de sus productos.

Cuota mercado (%) = nuestras ventas/ventas totales en el sector.

Por ejemplo:

- Todo el sector moda vende 10 000 unidades de productos por bimestre.
- Nosotros vendemos 4000 unidades.
- Nuestro MS (*market share*) es del 40 %.

Referencias

- [Imagen sin título sobre Amazon]. (s.f.). <https://encrypted-tbn2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR0IDDmV-E4Cd672ISo0E6hJq8TFwp3cF-uDaG7G QB-g icarC>
- Almonte, K.** (2011). Mercado, oferta y demanda. *Escuela de Organización Industrial*.
<https://www.eoi.es/blogs/karlasugeilyalmonete/2011/12/15/mercado-oferta-y-demanda/>
- Beetrack.** (s.f.). CSAT y NPS: ejemplo y cálculo del índice de satisfacción del cliente. *Beetrack*. <https://www.beetrack.com/es/blog/nps-y-csat-son-tus-clientes-leales-y-felices-con-tu-empresa>
- Cooper, A.** (1999). *The Inmates are Running the Asylum*. G. Teubner Stuttgart.
- Cultura Informática [@CulturalInformatica]**. (23 de agosto de 2018). [La calidad lo es casi todo] [Imagen].
https://m.facebook.com/CulturalInformatica/photos/a.120844464773954/923696977822028/?type=3&eid=ARAJ_U1QeH1ixVW6Xp_xSwlnVDx3ca8p44PMfKzm_z2KbHcvFVBhJ2enEXHGTPUhfwy9obdiL3Qin6Vs
- DesingThinking.** (s.f.). Mapa de empatía. *DesingThinking*.
<https://www.designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=35&fase=define>
- Gibbons, S.** (5 de noviembre de 2017). UX Mapping Methods Compared: A Cheat Sheet. *NN group*. <https://www.nngroup.com/articles/ux-mapping-cheat-sheet/>
- González López, J. C. y Ruiz Hernández, P.** (2011). Investigación cualitativa versus cuantitativa: ¿dicotomía metodológica o ideológica? *Index de Enfermería*, 20 (3), https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962011000200011. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962011000200011>
- Hernández Buades, J. C.** (2015). *El valor del cliente y predicción del abandono en empresas de servicios con productos contractuales* [Tesis de doctorado, Universidad de Sevilla].
<https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2119/hernandez-buades-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Izo.** (s.f.). Los 10 mejores videos sobre experiencia del cliente. *Izo*.
<https://izo.es/10-mejores-videos-sobre-experiencia-de-cliente/>
- Llorete Pérez, A.** (2022). Segmentación de mercado: qué es, tipos y ejemplos de segmentación de clientes. *Oberlo*.
<https://www.oberlo.es/blog/segmentacion-de-mercado>

- Megías, J.** (s.f.). Estimación del tamaño del mercado. TAM SAM y SOM. *Emprende a Conciencia*. <https://www.emprendeaconciencia.com/analisis-mercado-tam-sam-som>
- Molina, C.** (13 de abril de 2013). Cómo medir la experiencia del cliente. *Management Society*. <https://www.managementsociety.net/2013/04/11/como-medir-la-experiencia-del-cliente/>
- Prim, A.** (s.f.). Mapa de empatía. La herramienta perfecta para conocer al cliente. *Innokabi*. <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- Pursell, S.** (s.f.). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Reichheld, F.** (2017). *La Pregunta Decisiva*. Lid Editorial.
- Sanz, R.** (s.f.). TAM SAM SOM. Calculemos el tamaño del mercado. *Dynamics*. <https://www.dynamicgc.es/tam-sam-som-calculemos-el-tamano-del-mercado/>
- SurveyMonkey.** (s.f.). Diferencia entre investigación cuantitativa y cualitativa. *SurveyMonkey*. <https://es.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>
- Vera, A.** (26 de mayo de 2022). *Customer Journey Map: qué es y cómo crear uno*. *Doppler*. <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>
- Visión y Valores.** (s.f.). Ejemplos de visión y valores. *Visión y Valores*. <https://misionvisionvalores.de/ejemplos/#:~:text=Visi%C3%B3n%20Amazon,-Visi%C3%B3n%20Amazon&text=La%20visi%C3%B3n%20de%20Amazon%20es,los%20precios%20m%C3%A1s%20bajos%20posibles%E2%80%9D.>
- WOW! Customer Experience.** (15 de marzo de 2017). ¿Qué es el arquetipo de cliente? *WOW! Customer Experience*. <https://www.wowcx.com/que-es-un-arquetipo-de-cliente/>