

Módulo 2. El segmento de clientes

Unidad 2.1 Observar a tu segmento de clientes. Introducción al design thinking.

En la lectura anterior, hicimos hincapié en el cambio de foco de análisis a la hora de desarrollar un proyecto, retrocediendo un paso y pensando primero en las necesidades y problemas del cliente para, luego, diseñar las soluciones que podemos ofrecerles.

Este cambio de perspectiva conlleva ponerse en el lugar del cliente o usuario, cuyos problemas trataremos de resolver y pensar desde su punto de vista, dejando de lado, en un principio, lo que nosotros, como emprendedores, suponemos que él necesita. No podemos negar que empresarios exitosos como Henry Ford y Steve Jobs sostenían que el cliente no sabe lo que necesita, razón por la cual hay que mostrárselo (probablemente esto depende de la visión del emprendedor); pero también es cierto que ese *mostrárselo* es posible una vez que la empresa cuenta con una percepción positiva previa del cliente. Por lo tanto, en el caso de emprendimientos que quieren o deben sostenerse en el tiempo, de manera orgánica, tenemos que atacar la problemática del cliente de manera directa para buscar la mejor solución.

Con esta premisa, desde hace varios años han aparecido diferentes metodologías que permitan ordenar y sistematizar el proceso de recolección de información y desarrollo de propuestas.

Gran parte de ellas proponen un proceso cíclico de mirar al cliente y reflexionar sobre qué problemáticas y necesidades tiene, qué oportunidades hay, cuáles son los dolores y alegrías que manifiestan o cómo los están resolviendo actualmente. A partir de ahí, se eligen las problemáticas para resolver, mediante hipótesis, lluvia de ideas, prototipados, etcétera, hasta encontrar cuál es la mejor solución a ofrecer al cliente.

Así es como, en el seno de la Universidad de Stanford (Silicon Valley, Estados Unidos), nace el *Design Thinking* bajo la influencia del llamado “efecto-Apple”. Esta empresa no solo comercializa productos estéticamente muy valorados, sino que, fundamentalmente, supo leer las expectativas de los usuarios, logrando reunir innovación tecnológica y rentabilidad económica-financiera a un usuario fidelizado y satisfecho.

El *design thinking* (en adelante, DT) deriva del concepto del *visual thinking* que es la manera que utilizan los diseñadores para presentar ideas o contar historias de forma visual, a través de diseños, infografías y narrativas innovadoras. El método se basa en indagar sobre aquellas cuestiones implícitas del comportamiento del cliente.



Hay una disonancia entre lo que las personas decimos y hacemos y lo que realmente pensamos y sentimos, sobre todo porque nuestras opiniones son condicionadas por los últimos hechos que vivimos. Los clientes pueden decir que tu idea es excelente, que les encanta y la quieren comprar ya, pero después sienten temor, miedo de que no cumpla con sus expectativas o, simplemente, no era algo que realmente necesitaban o querían como producto o servicio, a pesar de que en un principio les pareció atractivo.

Entender esta percepción implícita, que muchas veces no se expresa, es un elemento clave para generar negocios de gran impacto. Para acceder a ella es fundamental observar comportamiento y reacciones de nuestros clientes. Compartir un día en la vida con tus potenciales clientes o usuarios es un ejercicio que nos permite acceder a información que de otra forma sería imposible. Observar no tiene nada que ver con intentar venderle una idea. Observar tiene que ver con recopilar información relevante que va a impactar en el desarrollo de tu idea de negocios. Es importante que a esta tarea la realicen los fundadores; jamás se debería tercerizar este proceso porque requiere de mucha constancia.

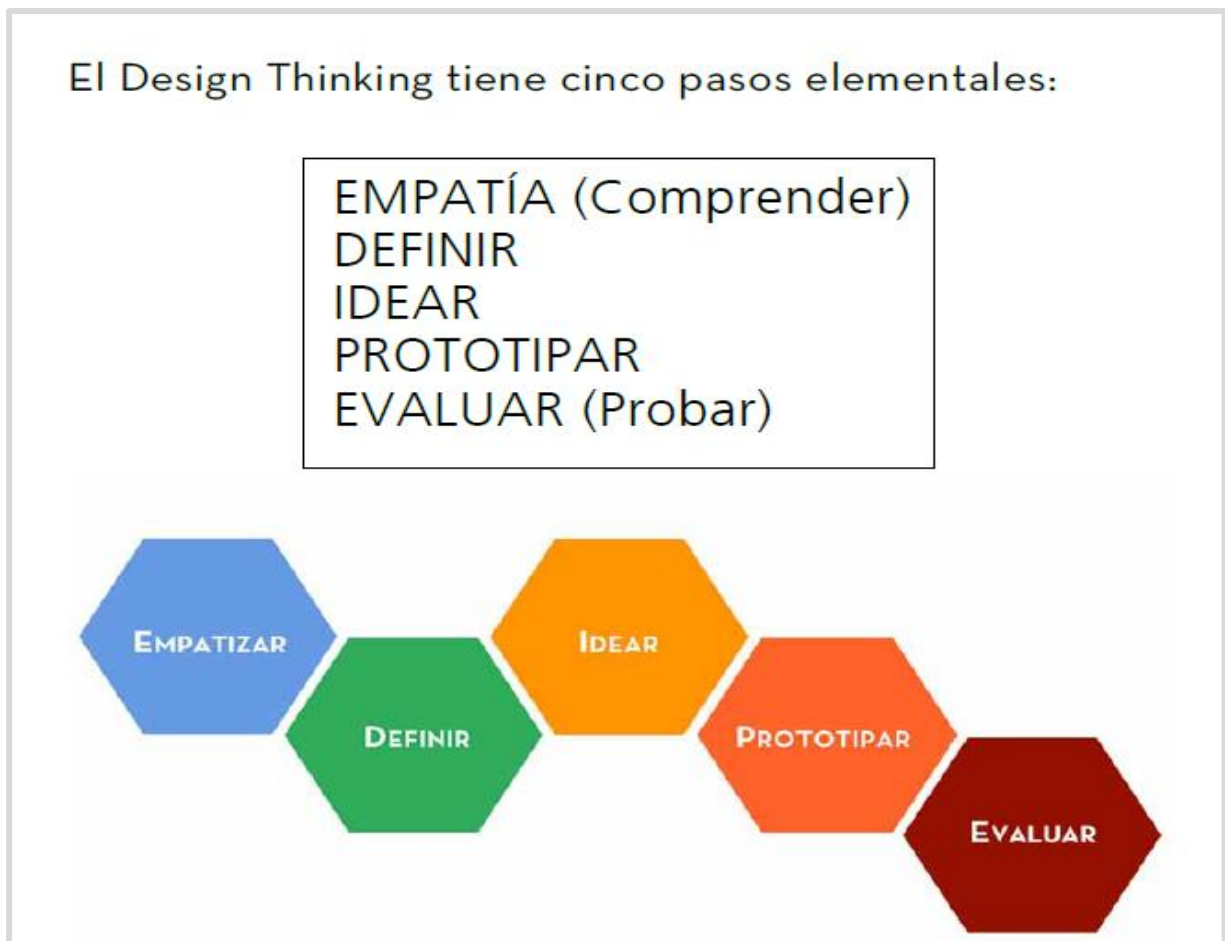
Sigamos con el ejemplo del módulo anterior de la solución de análisis táctico a través de vídeo, los emprendedores compartieron un día con los analistas de juego y aprendieron que para ellos es fundamental aprovechar las horas muertas durante los desplazamientos del equipo para poder avanzar con el trabajo. Por este motivo, a nivel tecnológico, tuvieron que resolver la cuestión de poder trabajar tanto en la nube como localmente en los ordenadores de los analistas durante los vuelos de desplazamiento de todo el equipo.

Profundizaremos en el uso de esta técnica hacia el final de esta lectura.

2.1.1 Cómo funciona el DT

La metodología, tal y como la presenta la Universidad de Stanford, propone un proceso iterativo de cinco etapas con el objetivo de definir bien un problema y encontrar la mejor solución.

Figura 1. Etapas del proceso de design thinking



Fuente: Hasso Plattner, s. f., recuperado de <https://goo.gl/3iSvpa>

1) Empatizar: es uno de los pasos más importantes del proceso, ya que implica ponerse en el lugar del cliente y descifrar los problemas y necesidades –físicas y emocionales– que tiene, conocerlo, entenderlo, ver qué le pasa, sus molestias, su comportamiento, cómo toma decisiones, a qué le da importancia, etcétera.

En este caso, la observación y el involucramiento con la persona, a través de conversaciones y preguntas, son las técnicas que recomendamos para lograr empatizar con ellos, siempre cuidando de no llevar ideas preconcebidas que puedan alterar el resultado de la búsqueda.

Ponerse en el lugar del cliente, empatizar con él, es uno de los pasos más importantes del proceso de design thinking.

Lograr mantener un diálogo abierto con tu cliente abrirá un gran abanico de opciones en las que podrás trabajar para mejorar la propuesta.

En estos pasos preliminares del proyecto –o de su revisión– acudimos a *early adopters* que están predispuestos y abiertos a este tipo de pruebas.

Este grupo de clientes suele estar integrado por personas de confianza, con predisposición para ayudar sin que sus opiniones estén moldeadas por amistad o cercanía dado que, en ese caso, pueden tergiversar el resultado.

- 2) **Definir:** con toda la información recabada, llega el momento de definir el problema para resolver. Mientras mejor definido esté el problema, más claro será el camino para llegar a una solución. En este sentido, existen varios caminos: por ejemplo, se puede elegir un problema específico al azar o elegir el que empáticamente consideramos más importante, etcétera.
- 3) **Idear:** en esta etapa es cuando ponemos en práctica nuestra creatividad para empezar a bosquejar cuáles son las mejores ideas o soluciones que podemos ofrecer para resolver la problemática definida anteriormente. Estas ideas se presentan al cliente para poder recibir retroalimentación y elegir la mejor solución que nos conduzca a confeccionar un prototipo. En esta etapa es sumamente importante no autocensurarse, no boicotear ideas por absurdas que parezcan ni tampoco exigir que el cliente entienda y acepte nuestra idea.
- 4) **Prototipar:** para acercarle una propuesta física al cliente, debes realizar un prototipo de la idea seleccionada como posible respuesta para su problema, con el fin de que el usuario pueda interactuar con este mientras observas su comportamiento, pero, fundamentalmente, para estar atento a aquello que no dice, pero le sucede.

Este prototipo puede ser el producto, una maqueta, un dibujo o cualquier representación que le permita al cliente experimentar sobre lo que será el producto. Debe ser económico y de fácil elaboración, ya que su objetivo es obtener un *feedback* de tu potencial consumidor, sin ser el producto final.

- 5) **Evaluar:** una vez prototipado, llega la hora de testear con el público con el que venías manteniendo las conversaciones. Es momento de mostrárselo, prestar atención a su reacción, pedir devoluciones, *feedback*, siendo el contexto ideal de evaluación el propio del usuario.

Debemos hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto, pero debemos evaluar pensando que estamos equivocados (Hasso Plattner, s. f., <https://goo.gl/3iSvpa>). Esto significa que debemos mantener el convencimiento al momento de desarrollar el prototipo para la prueba, pero cuando vayamos a evaluarlo, tenemos que hacerlo con una mirada crítica y ácida, tratando de encontrar el error y aprender de él.

En función de la retroalimentación obtenida, comienza el proceso de iteración y regresamos nuevamente a la etapa de ideación en la que se redefine la solución propuesta y se incorporan las modificaciones y mejoras que antes no se habían observado, que fueron surgiendo como resultado de las pruebas llevadas a cabo.



Ahora bien, habrás notado que coexisten etapas de análisis predominantemente prácticas con otras que requieren de una abstracción mayor, como la etapa de ideación. La Figura 3 muestra cómo se pasa de lo concreto a lo abstracto y, luego, nuevamente a lo tangible, llegando a un punto culmen de abstracción en la etapa de ideación.

Figura 2. Abstracción versus tangibilidad del proceso de DT



Fuente: ToBeinn, s. f., recuperado de <https://goo.gl/BnqSqT>

Definir el desafío, observar a la gente y recopilar información forman parte de un proceso de inspiración en el que se va materializando el enfoque que se le dará al trabajo posterior. Lo mismo sucede con las fases finales de implementación en las que se ponen a prueba los resultados de la investigación y se realizan los experimentos necesarios para corroborar la propuesta.

Sin embargo, en el medio de ese proceso, emerge un momento de necesaria abstracción en el que se debe detectar la oportunidad y se trabaja con ideas borrador que permitan ir viendo el proyecto desde diferentes ángulos con una mirada amplia hasta definir una solución que se pueda presentar a los clientes para recibir sus comentarios.

El camino creativo de la construcción de soluciones no es algo lineal, sino que tiene múltiples idas y vueltas hasta encontrar la mejor propuesta.

El camino creativo de la construcción de soluciones no es algo lineal, sino que tiene múltiples idas y vueltas, retrabajo, rediseño, volver a empezar las veces que sea necesario, hasta encontrar la mejor propuesta; y todo esto en un contexto de agilidad, dinamismo y flexibilidad. Por eso, por momentos, es natural que las ideas e información no estén claras y que parezca desordenado y sin rumbo, pero, finalmente, toma forma y se encamina.

Para resumir, destacamos algunas características generales del DT, importantes para tener en cuenta al momento de usarlo:



- *El DT es un enfoque dinámico, iterativo y cíclico en la resolución de problemas, ya que promueve la iteración del proceso, en la medida que se conversa con los clientes, se define una propuesta, se prototipa y se testea. Esta sucesión de acciones se repite varias veces, con el propósito de ir probando e incorporando cambios y mejoras a la propuesta.*
- *El DT se enfoca en descubrir problemas, a través del prototipado y la iteración, generando una reformulación de la problemática en ese ida y vuelta que promueve el ciclo.*
- *El DT plantea una nueva perspectiva en la creación de valor, ya que puntualiza su foco de atención en las personas.*

2.1.2 Utilidad del *design thinking*

El DT es una herramienta práctica, innovadora y creativa que encontró su lugar en el mundo emprendedor gracias a su facilidad para aplicarla y sus buenos resultados.

A los proyectos que aún no están en marcha, les sirve para descubrir el verdadero problema raíz y luego diseñar la mejor solución y, por otro lado, para conocer las inquietudes de los usuarios y clientes. Mientras que para los proyectos que ya están funcionando, los ayuda a sostener una filosofía de trabajo para clientes y usuarios que les permita descubrir puntos clave de la solución actual o una metodología para atacar nuevas oportunidades.

Esta herramienta tiene grandes ventajas como las que fuimos describiendo (genera ideas innovadoras partiendo desde la perspectiva del cliente, mejora resultados a través de la iteración, ahorra dinero y tiempo y promueve el trabajo en equipo) pero también tiene algunas limitaciones:

- Es deficitario al momento de entregar un proceso de gestión, debido a que está enfocado en lo creativo.
- Permite obtener información cualitativa, pero falla en la recolección de datos cuantitativos al no incluir indicadores de medición, útiles para la toma de decisiones.
- Necesita de otras metodologías complementarias dado que no profundiza sobre el modelo de negocio. Es más aplicable a emprendimientos en etapa inicial o bien para descubrir problemáticas en diferentes etapas.

A modo de conclusión, destacamos que el *design thinking*:

- Asume extrema incertidumbre, es decir que el emprendedor no sabe en absoluto qué quiere el cliente, qué va a hacer, cuál es la mejor solución.
- Asume que los usuarios no saben lo que quieren y por eso hay que descubrirlo junto a ellos. En este sentido, una anécdota atribuida a Henry Ford, fundador de una de las automotrices más importante del mundo, es bastante ejemplar: Ford decía que si le hubiese preguntado a sus clientes qué necesitaban, ellos le hubiesen contestado: un



caballo más rápido. Lo diferente que propone el DT es descubrir esa mejor solución al involucrar al cliente en el proceso.

- Asume que un ciclo rápido de construcción y aprendizaje es el único proceso que genera datos accionables. Por ende, supone que obtiene la información válida (no intuiciones ni supuestos) que permita tomar decisiones para diseñar una mejor solución.
- Busca construir una cultura de creatividad e innovación, a través de la empatía, la colaboración, el armado de prototipos, pruebas y testeos. Es ampliamente utilizada en diferentes ámbitos empresariales, gubernamentales, etcétera.
- Hace foco en la persona, utilizando la empatía como principal estrategia.
- Prioriza las necesidades y después la tecnología: hasta no descubrir cuáles son las necesidades y problemas del cliente, resta importancia a la manera de materializar la solución.

Para completar las etapas y aprovechar la oportunidad de cercanía con el público, durante la evolución del proceso de DT también se utilizan otras herramientas.

Herramientas complementarias

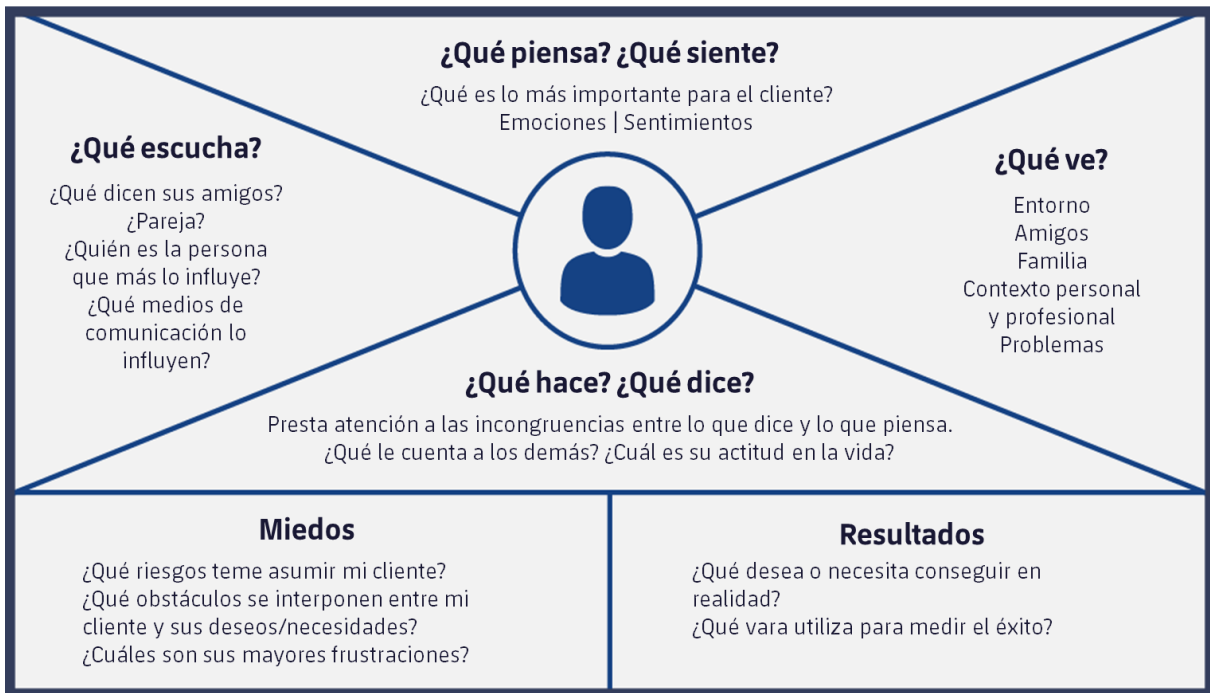
- **Mapa de empatía:** si bien más adelante utilizaremos esta herramienta, por el momento diremos que es verdaderamente útil para empatizar y ponerse en el lugar del cliente. Consiste en poner al segmento de clientes en el medio e ir haciendo conjeturas sobre lo que creo que piensa mi cliente en función de la problemática que se identificó con anterioridad. En este sentido, es importante aclarar que partimos de la base de la problemática y no desde el producto/solución que se propone. Esto puede resultar de un ejercicio de validación y empatía con el cliente para luego volcarlo en el siguiente mapa.



Figura 3. Mapa de empatía

Mapa de empatía

Ahora que conoces mejor la rutina y preferencias de tus 5 clientes, es momento de crear un perfil de tu cliente tipo.



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, esta herramienta permite concebir globalmente el problema aplicando, como base, la empatía con el cliente.






- **Mapa de viaje:** tiene como objetivo pensar en el proceso que vive el cliente actualmente cuando está atravesando el problema o lo está tratando de solucionar de alguna forma. Por lo tanto, expone cómo se siente en cada una de esas fases del proceso: cuáles son las cosas que disfruta, qué le molesta, lo pone triste o cuáles son las cosas que le dan alegría.

De esta manera, se va mapeando todo el proceso por el cual pasa el cliente para entender en qué lugar es necesario enfocarse más (momento de mayor alegría) y en cuáles se debería acercar una solución (momentos de más frustración).

Aunque la aspiración es que se aplique antes de que surja la idea para poder dilucidar cómo la gente está solucionando hoy ese problema, también se puede usar cuando el producto ya existe puesto que permite mapear su funcionamiento.



Figura 4. Mapa de viaje

	Navegar el sitio	Visitar la sección de preguntas frecuentes	Presentar una solicitud	Seguimiento del servicio del cliente	Resolución
Proceso del Cliente	- Llegar al sitio - Navegar por la sección ayuda	-Buscar preguntas relevantes -Buscar respuestas temáticas -Buscar números de contacto	- Encontrar formulario de consultas - Ingresar datos personales - Encontrar número de cuenta - Ingresar consulta	- Esperar llamado o correo del servicio al cliente - ¿Puede ser tratado o debe ser referido?	- El problema es resuelto por el servicio al cliente
Proceso Interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno
Experiencia	 - Ejemplo de experiencia positiva - Ejemplo de experiencia positiva - Ejemplo de experiencia positiva	- Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa 	- Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa 	 - Ejemplo de experiencia promedio - Ejemplo de experiencia promedio - Ejemplo de experiencia promedio	 - Ejemplo de experiencia positiva - Ejemplo de experiencia positiva - Ejemplo de experiencia positiva
Mejoras y llaves de aprendizaje	1. Mejoras, o aprendizajes para mantener un alto desempeño 2. 3. 4.	1. Mejoras, o aprendizajes para mantener un alto desempeño 2. 3. 4.	1. ¿Reducir el formulario para mejoras, o aprendizajes para mejorar un pobre desempeño? 2. 3. 4.	1. ¿Reducir el formulario para mejoras, o aprendizajes para mejorar un pobre desempeño? 2. 3. 4.	1. Mejoras, o aprendizajes para mantener un alto desempeño 2. 3. 4.

Fuente: Morgan, s. f., recuperado de <https://goo.gl/82TGB6>

Ya que el objetivo es obtener la mayor cantidad posible de información por parte del usuario y así lograr la mejor propuesta para resolverle el problema o necesidad, es válido el uso de cualquiera de las técnicas citadas, siempre teniendo en cuenta cuál es la mejor situación para aplicar cada una.

- El mapa mental sirve para la fase inicial, exploratoria.
- El mapa de empatía puede utilizarse antes, durante y después, ya que sirve para imaginar, pero luego hay que validar. Lo mismo ocurre con el mapa de viaje.

Sin embargo, estas no son las únicas herramientas que complementan al *design thinking*. Si profundizas en el tema, podrás encontrar una gran variedad de opciones como:

- Prototipado rápido
- Cocreación con clientes
- Entrevista
- *Brainstorming*, etcétera.

Unidad 2.2 Imaginar un día en la vida del cliente

Otra herramienta de uso frecuente para ejercitar la empatía previa al encuentro con el cliente es *un día en la vida del cliente* y puede aplicarse de dos maneras diferentes, dependiendo del objetivo que pretendas alcanzar: imaginar un día (describir desde nuestra percepción) u observar un día, lo que implica nuestra presencia como observadores.

En esta ocasión, comenzaremos poniendo en práctica lo que venimos comentando de ponerse en el lugar del cliente –empatía– e imaginar cómo es un día en su vida, a partir de hipotetizar sobre su problema.

Esta herramienta consiste en imaginar y construir supuestos acerca del cliente objetivo, que serán validados en una fase posterior. La Figura 5 contempla las actividades para realizar con base en lo que imaginas que son las tareas y actividades que el cliente realiza a diario.

Figura 5: Planilla imaginar un día en la vida del cliente

Imagina un día en la vida del cliente

Descubre y conoce mejor a tu segmento de clientes

Clasifica las tareas del paso 1 según la importancia que le da tu cliente.

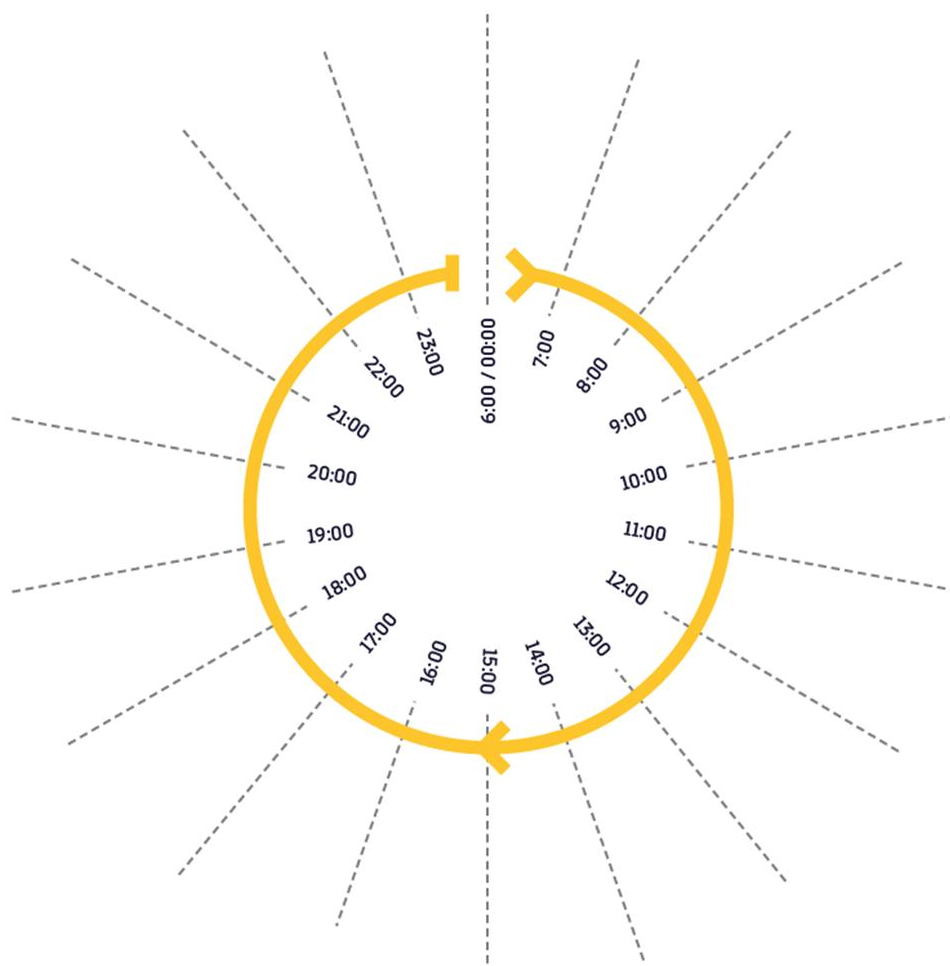
Tareas	Importancia Crucial/Trivial	Frecuencia Baja/Media/Alta

Luego imagina si es crucial o trivial marcando una "C" o una "T" al lado de cada una.

A continuación, supón con qué frecuencia ocurre cada una de estas actividades.
Ejemplo: **baja** si es una vez al mes o a la semana, **media** si es 2 a 3 veces por semana y **alta** si ocurre todos los días.



Dibuja un diagrama donde expliques **qué hace tu cliente desde que se levanta** y hace todas sus actividades diarias, y los productos/servicios/marcas que utiliza, sus hobbies, hábitos, etc. Máximo nivel de detalle posible.



Si te falta información debes salir a la calle y averiguarla.



TIP

Haz uno de estos por cada segmento de clientes que imagines. Siempre es bueno empezar por el que mayor nivel de información tengas.

Paso 02

Fuente: elaboración propia.

Comienza con una lluvia de ideas de las actividades que, supones, lleva a cabo el cliente. El paso siguiente consiste en calificar, de mayor a menor importancia, las actividades y, luego, marcar cada una como crucial o trivial, siendo lo más crítico posible en esta etapa. A continuación, coloca la frecuencia con la que crees que las desarrolla. Y, finalmente, define el contexto en el que ocurre cada una de estas tareas, incluyendo limitaciones.



El objetivo final es poder construir un esquema de un día en la vida del cliente, desde que se levanta, realiza sus actividades y vuelve a su hogar a descansar. Es importante detallar qué objetos/productos utiliza, qué servicios adquiere, si conduce o si toma colectivo, si hace deportes, cómo se alimenta, tratando de completar detalladamente el esquema.

Imaginar un día en la vida de tu cliente te permitirá saber hasta qué punto lo conoces y qué lugar en su vida ocupa tu producto o servicio

Al esquema lo puedes hacer con imágenes, pero consideramos más útil crear una tabla colocando los horarios en las filas (durante todas las horas de actividad de nuestro cliente) y, en las columnas, los productos que utiliza, las actividades que realiza, *hobbies*, servicios, etcétera, hasta ir completando cada casillero.

Esta actividad te permitirá saber hasta qué punto conoces a tu cliente y qué lugar en su vida ocupa tu producto o servicio, por lo que es fundamental que detectes en qué parte de este esquema el usuario utilizará el producto o servicio e indicarlo.

En un principio los planteos serán en su totalidad hipótesis, pero, en la próxima unidad, propondremos que salgas a validar con clientes reales todas estas hipótesis hasta tener un panorama lo más cercano posible a la realidad.

De esta manera, cuando en tu modelo de negocios –tema que trataremos más adelante– diseñes una estrategia de canales de comunicación con el cliente, podrás saber mejor qué quiere tu cliente, cómo se maneja en su día a día y cómo debes llegar a él.



Referencias

Hasso Plattner. (s. f.). *Mini guía: una introducción al design thinking*. Recuperado de <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=dc4f1cfe3ea257fde86db041b1ef39516c560bdc>

[Imagen sin título sobre mapa mental]. (s. f.). Recuperado de <http://www.mindmapart.com/time-management-mind-map-paul-foreman/>

Morgan, C. A. (s. f.). Customer Journey Mapping (CJM) [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.b2binternational.com/publications/customer-journey-mapping/>

ToBeinn. (s. f.). Design Thinking provides the tools and techniques needed for creative problem resolution. Recuperado de <http://tobeinn.net/blog/design-thinking-provides-the-tools-and-techniques-needed-for-creative-problem-resolution/>