



Módulo 2: Cliente céntrico e investigación de usuario

☰ 1. Comprensión profunda del cliente y diseño de propuestas de valor

☰ 2. Investigación de usuarios basada en evidencia: métodos, operaciones y datos

☰ Referencias

1. Comprensión profunda del cliente y diseño de propuestas de valor

Jobs To Be Done (JTBD): **fundamentos teóricos**

El enfoque *Jobs To Be Done* surge como una respuesta a las limitaciones de los modelos tradicionales de comprensión del cliente, centrados principalmente en perfiles demográficos, segmentaciones declarativas o descripciones estáticas de usuarios. Desde esta perspectiva, comprender al cliente no implica describir quién es, sino entender qué intenta lograr en una situación concreta y por qué decide actuar de una determinada manera. El JTBD propone desplazar el foco desde el cliente como entidad hacia el “trabajo” que la persona intenta realizar cuando recurre a un producto o servicio.

Clayton Christensen y sus colaboradores plantean que las personas no compran productos por sus características, sino porque esperan que esos productos las ayuden a progresar en una situación específica (Christensen et al., 2016). Ese progreso es el núcleo del concepto de *job*. Un *job* no se define por el producto ni por el usuario, sino por una combinación de contexto, motivación y resultado esperado. Desde este marco, un mismo producto puede ser “contratado” para realizar distintos trabajos, y distintos productos pueden competir por resolver un mismo *job*.

Este cambio conceptual resulta relevante para el trabajo en producto porque cuestiona la idea de que conocer al cliente equivale a conocer sus preferencias declaradas. Las preferencias suelen variar según el contexto y no siempre se traducen en decisiones reales. El enfoque JTBD se apoya, en cambio, en el análisis del comportamiento observado, particularmente en decisiones pasadas. Al estudiar qué llevó a una persona a adoptar una solución, qué alternativas consideró y qué resultado esperaba, tú puedes acceder a información más estable y accionable para el diseño de productos.

Un aspecto central del JTBD es la noción de situación. El *job* no existe de manera abstracta, sino que se activa cuando una persona enfrenta una circunstancia que genera tensión entre su estado actual y el estado que desea alcanzar. Esa tensión

funciona como disparador de la acción. Comprender el contexto situacional permite identificar patrones que atraviesan distintos tipos de clientes, superando segmentaciones basadas únicamente en edad, ingresos o ubicación (Christensen et al., 2016). De este modo, el JTBD ofrece una base más sólida para detectar oportunidades de producto.

El enfoque también introduce una distinción clara entre soluciones y trabajos. Mientras que las soluciones pueden cambiar con el tiempo, los trabajos tienden a mantenerse relativamente estables. Esta característica explica por qué productos distintos pueden competir entre sí aun cuando pertenecen a categorías diferentes. Desde el punto de vista del Product Manager, esta comprensión amplía el campo competitivo y evita analizar el mercado de forma restringida. En lugar de preguntarte qué hacen otros productos similares, el JTBD te invita a indagar cómo las personas resuelven actualmente el problema, incluso con soluciones no digitales o informales.

Tabla 1. Enfoques tradicionales vs. enfoque *Jobs To Be Done*

Dimensión	Enfoque tradicional	Enfoque JTBD
------------------	----------------------------	---------------------

Unidad de análisis	Cliente o segmento	Trabajo a realizar
Foco	Trabajo a realizar	Conductual
Uso principal	Segmentación	Identificación de oportunidades
Uso principal	Segmentación	Identificación de oportunidades
Riesgo habitual	Generalización excesiva	Subestimación del contexto

Fuente: elaboración propia.

Esta comparación permite observar que el JTBD no elimina la segmentación, pero redefine su papel. En lugar de ser el punto de partida, la segmentación se convierte en una herramienta complementaria que se utiliza una vez comprendidos los trabajos relevantes. Desde esta lógica, tú puedes diseñar productos que respondan a motivaciones reales y no únicamente a supuestos sobre el cliente.



El valor del enfoque JTBD radica, entonces, en su capacidad para conectar decisiones de producto con comportamientos observables. Al centrar el análisis en los trabajos que las personas intentan realizar, se reduce la distancia entre investigación y diseño. Este marco teórico sienta las bases para aplicar el JTBD en contextos concretos de producto y para diseñar investigaciones centradas en comportamiento, aspectos que se desarrollarán a continuación.

Aplicación del enfoque Jobs To Be Done en contextos de producto —

La aplicación del enfoque *Jobs To Be Done* en contextos de producto implica trasladar sus principios teóricos a decisiones concretas de diseño, priorización y estrategia. Una vez identificado el trabajo que una persona intenta realizar, el desafío consiste en comprender cómo ese trabajo se manifiesta en situaciones reales y cómo puede abordarse mediante una propuesta de producto coherente. En este sentido, el JTBD no funciona como una técnica aislada, sino como un marco que orienta la interpretación de la evidencia obtenida en la investigación.

Un primer paso en la aplicación del JTBD consiste en distinguir entre *jobs* principales y *jobs* secundarios. El *job* principal refiere al progreso central que la persona busca alcanzar en una situación determinada, mientras que los *jobs* secundarios se relacionan con tareas complementarias, restricciones o expectativas asociadas. Identificar esta jerarquía permite evitar soluciones que optimizan aspectos periféricos sin resolver el problema que motiva la decisión del cliente (Christensen et al., 2016).

Desde el rol de *product manager*, esta distinción te ayuda a mantener el foco en aquello que realmente impulsa la adopción del producto.

El análisis del contexto cumple un papel relevante en esta etapa. Un mismo *job* puede activarse en escenarios distintos y bajo condiciones variables, lo que influye en las soluciones que las personas consideran aceptables. Factores como el momento, el entorno social, la urgencia o las limitaciones disponibles afectan la manera en que el *job* se manifiesta. Al considerar estas variables, tú puedes identificar oportunidades para adaptar la propuesta de producto a situaciones específicas, en lugar de asumir un uso homogéneo y constante.

Otro elemento clave es la identificación de disparadores, es decir, los eventos o circunstancias que llevan a la persona a buscar una solución. Estos disparadores pueden ser externos, como un cambio en el entorno, o internos, como una percepción de insatisfacción con la situación actual. Comprender qué activa la búsqueda de una alternativa permite anticipar necesidades y diseñar productos que se integren de manera más natural en la experiencia del usuario. Christensen señala que muchos fracasos de producto se explican por una comprensión superficial de estos disparadores, lo que conduce a soluciones que llegan tarde o no resultan relevantes en el momento adecuado (Christensen et al., 2016).

La aplicación del JTBD también requiere analizar los resultados esperados por la persona. Estos resultados no se limitan a beneficios funcionales, sino que incluyen dimensiones emocionales y sociales. Una solución puede resolver el problema práctico, pero no satisfacer expectativas relacionadas con la confianza, la tranquilidad o la percepción social. Desde esta perspectiva, el JTBD amplía la noción de valor y evita reducir la propuesta de producto a una lista de funcionalidades.

Para integrar estos elementos, resulta útil representar el *job* como una secuencia que conecta la situación inicial con el resultado deseado. Esta representación facilita la identificación de puntos de intervención donde el producto puede aportar valor. Al observar esta secuencia, tú puedes

evaluar en qué momentos la experiencia actual presenta dificultades o fricciones, y cómo una solución puede mejorar el progreso del cliente.

Esta visualización permite comprender que el *job* no es un evento puntual, sino un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo. Al analizar este proceso, el Product Manager puede detectar oportunidades que no surgen al observar únicamente el momento de uso del producto. Esta mirada sistémica favorece decisiones más alineadas con el comportamiento real de las personas.

En el ámbito de la estrategia de producto, el JTBD ofrece un criterio claro para priorizar iniciativas. Al evaluar distintas oportunidades, tú puedes preguntarte qué tan directamente contribuyen a facilitar el progreso del cliente en el *job* identificado. Esta pregunta funciona como un filtro que ayuda a descartar ideas que resultan atractivas desde el punto de vista técnico, pero que no abordan el trabajo central que motiva la decisión del usuario. Las organizaciones que adoptan este enfoque logran una mayor coherencia entre investigación, diseño y resultados de negocio (Christensen et al., 2016).

En síntesis, la aplicación del enfoque Jobs To Be Done en contextos de producto permite traducir la comprensión del cliente en decisiones concretas. Al identificar *jobs* relevantes, analizar contextos, disparadores y resultados esperados, tú puedes diseñar propuestas más alineadas con las motivaciones reales de las personas y reducir la brecha entre lo que el producto ofrece y lo que el cliente intenta lograr.

Figura 1. Estructura conceptual de un *Job To Be Done*



Fuente: elaboración propia.

Entrevistas Jobs To Be Done centradas en comportamiento

Las entrevistas asociadas al enfoque Jobs To Be Done presentan diferencias metodológicas claras respecto de las entrevistas tradicionales de usuario. Mientras que estas últimas suelen centrarse en opiniones, preferencias o expectativas futuras, las entrevistas JTBD se enfocan en reconstruir decisiones pasadas y comportamientos concretos. Esta diferencia resulta relevante porque las personas no siempre pueden explicar con precisión por qué actuarían de determinada manera en un

escenario hipotético, pero sí pueden relatar qué hicieron, cuándo y bajo qué condiciones.

El objetivo principal de una entrevista JTBD es comprender el proceso de decisión que llevó a una persona a adoptar una solución determinada. Para ello, el entrevistador debe guiar la conversación hacia momentos específicos en los que se produjo un cambio, evitando generalizaciones o respuestas abstractas. Este tipo de entrevistas permite identificar fuerzas que influyen en la decisión, como factores que impulsan el cambio, elementos que generan resistencia y hábitos previos que condicionan la acción (Christensen et al., 2016). Estas fuerzas ofrecen una comprensión más profunda del comportamiento del cliente que las descripciones basadas únicamente en necesidades declaradas.

La estructura de una entrevista JTBD suele organizarse en torno a una línea temporal. En lugar de preguntar qué piensa la persona sobre un producto, se indaga cuándo surgió la necesidad, qué alternativas consideró, qué eventos influyeron en su decisión y qué resultado esperaba alcanzar. Este recorrido temporal ayuda a situar el *job* dentro de un contexto concreto y a identificar los disparadores que activaron la búsqueda de una solución. Desde el rol de *product manager*, esta información resulta valiosa para detectar patrones que atraviesan distintos casos individuales.

Un aspecto central de estas entrevistas es el énfasis en hechos observables. Las preguntas se formulan de manera abierta, pero orientadas a describir acciones y decisiones reales. Por ejemplo, en lugar de consultar qué funcionalidades resultan atractivas, se explora cómo la persona resolvía el problema antes de adoptar la solución actual. Este enfoque reduce el riesgo de sesgos asociados a la deseabilidad social o a la racionalización posterior de decisiones. Muchas explicaciones ofrecidas por los entrevistados se construyen después de la acción y no reflejan necesariamente las motivaciones originales (Christensen et al., 2016).

La conducción de entrevistas JTBD exige una postura activa por parte del investigador. Tú debes escuchar con atención, solicitar aclaraciones cuando aparecen ambigüedades y evitar introducir supuestos propios en la conversación. También resulta necesario resistir la tentación de validar ideas previas durante la entrevista, ya que esto puede influir en las respuestas del entrevistado. La calidad de los *insights* obtenidos depende en gran medida de la capacidad para sostener una actitud exploratoria y abierta.

Para visualizar las diferencias metodológicas entre este tipo de entrevistas y otros enfoques más tradicionales, puede resultar útil comparar sus características principales.

Tabla 2. Entrevistas tradicionales vs. entrevistas *Jobs To Be Done*

Aspecto	Entrevista tradicional	Entrevista JTBD
Tipo de preguntas	Opiniones y preferencias	Hechos y decisiones pasadas
Marco temporal	Futuro hipotético	Pasado concreto
Riesgo de sesgo	Elevado	Reducido
Tipo de <i>insight</i>	Declarativo	Conductual
Utilidad para producto	Limitada	Alta

Fuente: elaboración propia.

En conjunto, las entrevistas JTBD constituyen una herramienta potente para comprender motivaciones reales y traducir esa comprensión en

decisiones de producto. Al centrarse en comportamientos pasados y contextos específicos, este enfoque permite reducir la distancia entre investigación y diseño, y sienta las bases para construir propuestas de valor alineadas con los trabajos que las personas intentan realizar.

Value Proposition Canvas y propuestas de valor reales —

El diseño de propuestas de valor se apoya en la capacidad de traducir el entendimiento del cliente en una formulación clara de cómo un producto contribuye a resolver problemas concretos. En este sentido, el *Value Proposition Canvas* constituye una herramienta conceptual que permite articular los hallazgos obtenidos mediante enfoques como Jobs To Be Done con decisiones de diseño orientadas al valor. Su utilidad no reside en la representación gráfica en sí misma, sino en el proceso analítico que promueve.

Osterwalder y sus colaboradores plantean que una propuesta de valor se construye a partir del encaje entre lo que el cliente intenta lograr y lo que el producto ofrece para facilitar ese logro (Osterwalder et al., 2015). Desde esta perspectiva, el Canvas organiza la información en dos grandes componentes: el perfil del cliente y la propuesta de valor. El perfil del cliente sintetiza los trabajos que intenta realizar, los problemas que enfrenta y los beneficios que espera, mientras que la propuesta de valor describe cómo el producto aborda esos elementos.

La relación entre JTBD y *Value Proposition Canvas* es directa. Los trabajos identificados mediante entrevistas centradas en comportamiento permiten completar el perfil del cliente con información basada en evidencia. A partir de allí, tú puedes evaluar si las soluciones propuestas responden efectivamente a esos trabajos o si se apoyan en supuestos no validados. Este ejercicio ayuda a evitar propuestas de valor construidas

desde la lógica interna de la organización y no desde la experiencia real del cliente.

El *Value Proposition Canvas* también favorece la priorización. Al contrastar los problemas más relevantes del cliente con las soluciones ofrecidas, se hace visible qué aspectos generan mayor impacto y cuáles pueden resultar secundarios. Esta visualización permite identificar desajustes entre lo que el producto ofrece y lo que el cliente valora, facilitando ajustes antes de avanzar hacia etapas de desarrollo más costosas. Este enfoque reduce el riesgo de diseñar soluciones atractivas desde el punto de vista técnico, pero irrelevantes para el cliente (Osterwalder et al., 2015).

Para comprender esta lógica de encaje entre cliente y solución, resulta útil observar la estructura general del *Value Proposition Canvas* y cómo organiza la información proveniente de la investigación.

Figura 2. *Value Proposition Canvas*



Fuente: elaboración propia.

Customer journey maps y user journey maps

La comprensión del cliente y del usuario no se agota en la identificación de sus motivaciones o trabajos a realizar, sino que requiere analizar cómo se desarrolla su experiencia a lo largo del tiempo. En este sentido, los *customer journey Maps* y los *user journey maps* permiten representar de manera estructurada las interacciones, emociones y puntos de contacto que se producen durante la relación con un producto o servicio. Estas herramientas facilitan una visión integral de la experiencia y

ayudan a identificar oportunidades de mejora basadas en evidencia.

El *customer journey map* se orienta a describir la experiencia global del cliente en su relación con una organización. Incluye múltiples canales, etapas y momentos, desde el primer contacto hasta fases posteriores al uso del producto. Su foco es estratégico, ya que permite observar cómo se construye la experiencia en su conjunto y cómo influyen distintos actores y sistemas en la percepción del cliente. En contraste, el *user journey map* se concentra en la interacción específica de una persona con un producto o funcionalidad concreta, con un mayor nivel de detalle operativo.

Esta distinción resulta relevante para el trabajo en producto porque cada tipo de mapa responde a objetivos distintos. Mientras el *customer journey* permite detectar fricciones transversales y desalineaciones entre áreas, el *user journey* facilita el análisis profundo de la experiencia de uso y la identificación de problemas específicos en la interacción. Nielsen Norman Group señala que ambos enfoques son complementarios y que su uso combinado fortalece la toma de decisiones informadas en diseño y producto (Nielsen Norman Group, 2023).

Para diferenciar ambos tipos de mapas, puede resultar útil observar sus características principales y el alcance de cada uno.

Tabla 3. Customer journey map vs user journey map

Dimensión	<i>Customer journey</i>	<i>User journey</i>
Alcance	Relación integral	Uso del producto
Enfoque	Experiencia total	Interacción específica
Actores	Cliente	Usuario
Uso principal	Visión estratégica	Mejora de experiencia
Nivel de detalle	Medio	Alto

Fuente: elaboración propia.

La elaboración de estos mapas permite identificar fricciones, momentos críticos y oportunidades de mejora que no siempre emergen de entrevistas aisladas o métricas agregadas. Al integrar esta información, tú puedes alinear decisiones de producto con una comprensión más completa de la experiencia, fortaleciendo el diseño de soluciones centradas en el cliente y el usuario.

CONTINUAR

2. Investigación de usuarios basada en evidencia: métodos, operaciones y datos

Entrevistas no sesgadas y centradas en comportamiento

Las entrevistas constituyen una de las técnicas más utilizadas en investigación de usuarios, pero su efectividad depende en gran medida de cómo se diseñan y conducen. En contextos de producto, uno de los principales riesgos es introducir sesgos que distorsionen la información obtenida y conduzcan a conclusiones poco confiables. Por este motivo, las entrevistas no sesgadas y centradas en comportamiento se orientan a comprender lo que las personas hacen y han hecho, más que lo que dicen que harían en situaciones hipotéticas.

Un sesgo frecuente en entrevistas de usuario es la tendencia a formular preguntas que buscan confirmar ideas previas. Este tipo de sesgo reduce la capacidad exploratoria de la investigación y

limita la posibilidad de descubrir problemas no anticipados. Nielsen Norman Group advierte que las preguntas dirigidas o sugestivas incrementan la probabilidad de obtener respuestas alineadas con las expectativas del investigador, en lugar de reflejar la experiencia real del usuario (Nielsen Norman Group, 2023). Desde el rol de Product Manager, evitar este sesgo implica adoptar una postura de apertura y suspender juicios durante la entrevista.

El enfoque centrado en comportamiento se apoya en la exploración de acciones pasadas y situaciones concretas. En lugar de indagar opiniones generales, tú debes orientar la conversación hacia episodios específicos, solicitando descripciones detalladas de lo ocurrido. Este enfoque reduce el impacto de la deseabilidad social, es decir, la tendencia de las personas a responder de manera que resulte socialmente aceptable o favorable para el entrevistador. Al reconstruir hechos, se obtiene una base más sólida para el análisis.

La formulación de preguntas abiertas constituye otro elemento central. Las preguntas abiertas permiten que la persona entrevistada exprese su experiencia con mayor libertad, sin limitarla a opciones predefinidas. Sin embargo, estas preguntas deben estar cuidadosamente formuladas para no inducir respuestas. Nielsen Norman Group señala que una buena práctica consiste en comenzar con preguntas amplias y, a partir

de allí, profundizar mediante repreguntas que aclaren contextos, motivaciones y decisiones (Nielsen Norman Group, 2023). Este proceso favorece la obtención de información rica y contextualizada.

El rol del investigador resulta determinante en la calidad de la entrevista. Tú debes escuchar activamente, evitar interrupciones innecesarias y permitir silencios que inviten a la reflexión. También es importante registrar la información de manera sistemática, ya sea mediante notas o grabaciones, respetando siempre criterios éticos y de consentimiento. La neutralidad en la conducción de la entrevista no implica pasividad, sino una intervención cuidadosa orientada a comprender la experiencia del usuario sin imponer interpretaciones previas.

Para sistematizar los principales sesgos que pueden afectar una entrevista de usuario, puede resultar útil observar una clasificación general de los más habituales.

Tabla 4. Sesgos comunes en entrevistas de usuario

Sesgo	Descripción
Confirmación	Búsqueda de validación de ideas previas

Deseabilidad social	Respuestas orientadas a agradar
Pregunta dirigida	Inducción de una respuesta específica
Generalización	Extrapolación de casos aislados

Fuente: elaboración propia.

El uso consciente de entrevistas no sesgadas y centradas en comportamiento permite mejorar la calidad de la evidencia cualitativa y fortalecer la toma de decisiones en producto. Al reducir la influencia de supuestos y opiniones, este enfoque contribuye a construir una comprensión más fiel de la experiencia del usuario y a identificar oportunidades de mejora basadas en hechos observables.

BENCHMARKING COMPETITIVO

ANÁLISIS DE FRICCIONES Y OPORTUNIDADES

RESEARCH OPS: PROPÓSITO Y ALCANCE

El **benchmarking** competitivo constituye una técnica de investigación que permite analizar cómo distintas soluciones existentes abordan problemas similares a los que enfrenta un producto. Su objetivo no es replicar funcionalidades ni adoptar prácticas de manera acrítica, sino comprender patrones de diseño, propuestas de valor y enfoques de experiencia que ya se encuentran disponibles en el mercado. Desde el rol de **product manager**, esta técnica aporta contexto y amplía el marco de referencia para la toma de decisiones.

Una distinción relevante al aplicar **benchmarking** es comprender qué implica y qué no implica este enfoque. El **benchmarking** no consiste en copiar productos líderes ni en evaluar únicamente competidores directos. Nielsen Norman Group señala que un análisis comparativo efectivo incluye soluciones alternativas que los usuarios podrían considerar para resolver el mismo problema, aun cuando pertenezcan a categorías distintas (Nielsen Norman Group, 2023). Este criterio se alinea con enfoques centrados en el problema y evita una visión restringida del mercado.

El análisis de **benchmarking** se orienta a identificar cómo distintas propuestas resuelven aspectos clave de la experiencia del usuario. Esto incluye observar flujos de interacción, mensajes, niveles de complejidad y mecanismos de apoyo al usuario. Al analizar estas dimensiones, tú puedes detectar patrones recurrentes que indican expectativas compartidas por los usuarios, así como diferencias que constituyen oportunidades de mejora o diferenciación. Este análisis resulta especialmente útil cuando se combina con hallazgos provenientes de entrevistas y otros métodos cualitativos.

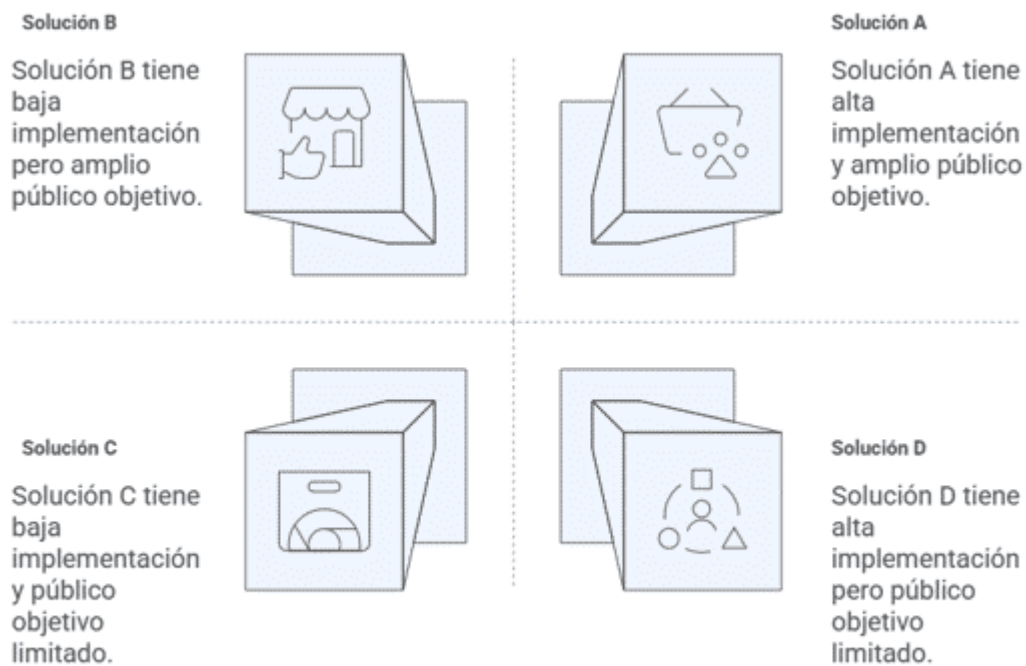
Otro aporte del **benchmarking** competitivo es la identificación de brechas. Al contrastar la experiencia ofrecida por distintas soluciones, se hacen visibles limitaciones, fricciones o aspectos no resueltos que afectan a los usuarios de manera sistemática. Estas brechas no deben interpretarse automáticamente como oportunidades, sino como hipótesis que requieren

validación adicional. Nielsen Norman Group advierte que el *benchmarking* debe utilizarse como insumo para la investigación y no como sustituto de la comprensión directa del usuario (Nielsen Norman Group, 2023).

Para visualizar el alcance del *benchmarking* desde la perspectiva del usuario, resulta útil observar cómo distintas soluciones abordan un mismo problema, aun cuando difieran en su implementación o en el público al que se dirigen.

Este enfoque permite al *product manager* enriquecer su comprensión del contexto competitivo sin perder de vista el problema central que se intenta resolver. Al integrar el *benchmarking* como una técnica complementaria, se fortalecen las decisiones de producto y se reduce el riesgo de diseñar soluciones desconectadas de las expectativas reales del mercado.

Figura 3. Benchmarking competitivo desde la perspectiva del usuario



Fuente: elaboración propia.

El análisis de fricciones constituye una práctica orientada a identificar aquellos puntos de la experiencia del cliente o del usuario que generan esfuerzo innecesario, confusión, demora o desconfianza. Estas fricciones no siempre se manifiestan como errores evidentes, sino que suelen presentarse como pequeñas dificultades acumulativas que afectan la percepción del producto y condicionan su adopción o uso sostenido. Desde el trabajo en producto, comprender estas fricciones resulta clave para detectar oportunidades de mejora con impacto real.

Una fricción puede definirse como cualquier elemento de la experiencia que interrumpe o dificulta el progreso del usuario hacia el resultado que busca alcanzar. Nielsen Norman Group señala que muchas fricciones surgen de desajustes entre las expectativas del usuario y el funcionamiento efectivo del sistema, lo que genera una carga cognitiva adicional o una sensación de pérdida de control (Nielsen Norman Group, 2023). Estas fricciones pueden observarse en distintos niveles, desde la comprensión de la interfaz hasta la ejecución de tareas concretas.

El análisis de fricciones se apoya en múltiples fuentes de información. Entrevistas centradas en comportamiento, observación de uso, mapas de experiencia y análisis de datos de interacción permiten identificar momentos en los que el usuario duda, abandona o expresa insatisfacción. A partir de esta evidencia, tú puedes reconstruir el recorrido del usuario y señalar los puntos donde la experiencia se ve interrumpida. Este enfoque evita interpretar las fricciones como fallas aisladas y permite comprenderlas como parte de un sistema más amplio.

Transformar fricciones en oportunidades requiere un análisis cuidadoso. No toda fricción debe eliminarse, ya que en algunos casos cumple una función de control o seguridad. El desafío consiste en evaluar qué fricciones generan valor y cuáles obstaculizan innecesariamente la experiencia. Nielsen Norman Group destaca que las oportunidades más relevantes suelen surgir al reducir fricciones que afectan tareas frecuentes o etapas críticas del recorrido del usuario (Nielsen Norman Group, 2023). Desde el rol de Product Manager, esta evaluación orienta la priorización de iniciativas de mejora.

Para sistematizar este análisis, puede resultar útil clasificar las fricciones según su naturaleza y el tipo de oportunidad que habilitan cuando se abordan de manera adecuada.

Tabla 5. Fricciones comunes y oportunidades de mejora

Tipo de fricción	Ejemplo	Oportunidad
Cognitiva	Dificultad para entender un proceso	Simplificación y claridad
Operativa	Pasos innecesarios en una tarea	Automatización
Emocional	Desconfianza o incertidumbre	Transparencia y feedback
Temporal	Demoras o tiempos de espera	Optimización del flujo

Fuente: elaboración propia.

El análisis de fricciones permite conectar la investigación cualitativa con decisiones concretas de diseño y priorización. Al identificar y evaluar estas

interrupciones en la experiencia, tú puedes orientar el desarrollo del producto hacia mejoras que reduzcan el esfuerzo del usuario y aumenten la percepción de valor, fortaleciendo así la relación entre investigación y acción.

BENCHMARKING COMPETITIVO

ANÁLISIS DE FRICCIONES Y OPORTUNIDADES

RESEARCH OPS: PROPÓSITO Y ALCANCE

El crecimiento de la investigación de usuarios dentro de las organizaciones ha puesto en evidencia la necesidad de contar con prácticas que permitan gestionarla de manera sistemática y sostenible. En este contexto surge *Research Ops* como un conjunto de enfoques orientados a organizar, escalar y dar soporte al trabajo de investigación, sin intervenir directamente en el análisis de resultados. Su propósito principal es crear las condiciones necesarias para que la investigación sea consistente, accesible y ética a lo largo del tiempo.

Research Ops se enfoca en los procesos y estructuras que rodean la investigación, más que en las técnicas específicas utilizadas. Nielsen Norman Group explica que, a medida que aumenta la cantidad de estudios, participantes y equipos involucrados, la falta de coordinación puede generar duplicación de esfuerzos, pérdida de información y uso ineficiente de los recursos disponibles (Nielsen Norman Group, 2023). Desde esta perspectiva, *Research Ops* actúa como un marco organizativo que reduce la fricción operativa y mejora la calidad del trabajo investigativo.

Uno de los aportes centrales de *Research Ops* es la estandarización de prácticas. Esto incluye la definición de flujos de trabajo comunes, criterios para la selección de métodos y pautas para la documentación de resultados. Al contar con estándares compartidos, los equipos pueden interpretar la información de manera más consistente y reutilizar

aprendizajes previos. Desde el rol de *product manager*, esta estandarización facilita el acceso a evidencia relevante y reduce la dependencia de investigaciones aisladas.

Research Ops también contribuye a la alineación entre investigación y toma de decisiones. Al organizar los procesos de recolección y almacenamiento de información, se mejora la visibilidad de los hallazgos y su integración en el trabajo de producto. Nielsen Norman Group señala que uno de los desafíos más frecuentes en las organizaciones es la desconexión entre los resultados de investigación y las decisiones estratégicas, situación que puede mitigarse mediante prácticas sólidas de Research Ops (Nielsen Norman Group, 2023).

Gestión de participantes, repositorios y ética

La gestión de participantes constituye uno de los componentes operativos más relevantes dentro de *Research Ops*, ya que condiciona la calidad y la validez de la investigación de usuarios. Seleccionar adecuadamente a las personas que participan en estudios implica definir criterios claros, coherentes con los objetivos de investigación y basados en comportamientos reales. Nielsen Norman Group señala que una mala gestión de participantes puede introducir sesgos significativos, incluso cuando las técnicas utilizadas son metodológicamente correctas (Nielsen Norman Group, 2023). Desde el rol de Product Manager, comprender este proceso permite evaluar con mayor criterio la evidencia disponible.

La gestión de participantes no se limita al reclutamiento inicial. Incluye también el seguimiento, la comunicación, la coordinación de sesiones y el resguardo de la información personal. Una práctica habitual en *Research Ops* es la creación de paneles de participantes que facilitan la reutilización responsable de contactos y evitan la sobreexposición de las mismas personas. Esta sistematización contribuye a reducir tiempos operativos y a mejorar la consistencia de los estudios a lo largo del tiempo.

Otro componente central de *Research Ops* es la organización de repositorios de investigación. Los repositorios funcionan como espacios centralizados donde se almacenan hallazgos, registros de entrevistas, informes y conclusiones. Su objetivo no es acumular información, sino facilitar el acceso y la reutilización de aprendizajes previos. Nielsen Norman Group destaca que la ausencia de repositorios claros suele provocar la repetición de investigaciones y la pérdida de conocimiento organizacional (Nielsen Norman Group, 2023). Para el trabajo en producto, contar con repositorios accesibles permite tomar decisiones informadas sin depender exclusivamente de estudios recientes.

La dimensión ética atraviesa todas las prácticas de *Research Ops*. El uso responsable de la información implica garantizar el consentimiento informado de las personas participantes, proteger su privacidad y utilizar los datos únicamente para los fines declarados. Estos criterios no solo responden a

consideraciones normativas, sino que influyen en la confianza que las personas depositan en la organización. Desde esta perspectiva, la ética se integra al proceso de investigación como una condición necesaria para su sostenibilidad.

Encuestas avanzadas y análisis de datos reales

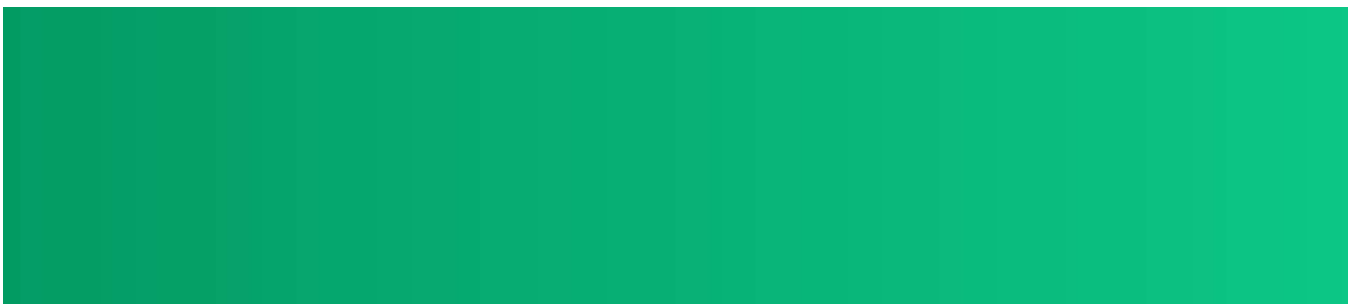
La investigación cuantitativa cumple un rol complementario dentro del entendimiento del cliente, ya que permite observar patrones a partir de conjuntos de datos amplios y contrastar hipótesis formuladas en etapas cualitativas. En el trabajo en producto, las encuestas avanzadas se utilizan cuando resulta necesario medir la magnitud de un fenómeno, comparar alternativas o identificar tendencias generales en el comportamiento de los usuarios. Su valor no reside en la cantidad de respuestas obtenidas, sino en la claridad de los objetivos que orientan su diseño.

El diseño de encuestas orientadas a decisiones exige formular preguntas alineadas con problemas concretos del producto. Las preguntas ambiguas, excesivamente generales o centradas en opiniones abstractas tienden a producir resultados poco accionables. Google señala que una buena práctica consiste en definir previamente qué decisión se pretende informar con los datos recolectados y, a partir de allí, estructurar la encuesta de manera coherente (Google, 2023). Desde el rol de *product*

manager, esta claridad permite evitar la acumulación de métricas sin impacto real.

El análisis de datos reales obtenidos mediante encuestas requiere interpretar los resultados con cautela. Las respuestas reflejan percepciones en un momento determinado y pueden verse afectadas por sesgos de selección o de respuesta. Por este motivo, los resultados cuantitativos deben analizarse en conjunto con evidencia cualitativa y datos de uso del producto. Google destaca que la triangulación de fuentes fortalece la comprensión del comportamiento del usuario y reduce el riesgo de conclusiones simplistas (Google, 2023).

Otro aspecto relevante es la interpretación de métricas agregadas. Los promedios y porcentajes pueden ocultar variaciones significativas entre distintos grupos de usuarios. Al observar la distribución de las respuestas y segmentar los datos según variables relevantes, tú puedes identificar patrones que no resultan visibles en una lectura superficial. Este análisis contribuye a detectar oportunidades específicas y a formular nuevas preguntas para investigaciones posteriores.



En síntesis, las encuestas avanzadas y el análisis de datos reales permiten ampliar la comprensión del cliente cuando se utilizan de manera estratégica. Al diseñarlas con objetivos claros e interpretarlas de forma crítica, tú puedes integrar la investigación cuantitativa como un insumo valioso para la toma de decisiones en producto, complementando los hallazgos obtenidos mediante métodos cualitativos.

Segmentación basada en datos y *clustering* básico

La segmentación basada en datos constituye una evolución respecto de los enfoques tradicionales que agrupan a los usuarios según variables declarativas, como edad, género o nivel socioeconómico. En contextos de producto digital, este tipo de segmentación resulta limitada porque no siempre explica diferencias relevantes en el comportamiento. La segmentación basada en datos, en cambio, se apoya en patrones observables de uso, interacción o respuesta a determinadas funcionalidades, lo que permite construir agrupamientos más alineados con la realidad del producto.

Uno de los conceptos utilizados para este tipo de segmentación es el *clustering*, que consiste en agrupar observaciones según su similitud en un conjunto de variables. Google explica que el *clustering* permite identificar grupos de usuarios con

comportamientos similares sin definir categorías previas, lo que resulta útil cuando no se conocen de antemano los criterios de segmentación más relevantes (Google, 2023). Desde el rol de Product Manager, este enfoque ofrece una base empírica para diferenciar experiencias y tomar decisiones más ajustadas.

El *clustering* básico no requiere conocimientos avanzados de estadística para ser comprendido conceptualmente. Su aporte principal radica en mostrar que los usuarios no interactúan de manera homogénea con el producto. Al identificar grupos con patrones de comportamiento diferenciados, tú puedes adaptar prioridades, evaluar impactos de cambios y diseñar propuestas más ajustadas a cada segmento. Este tipo de segmentación resulta especialmente valioso cuando se combina con hallazgos cualitativos que ayudan a interpretar por qué se producen esas diferencias.

CONTINUAR

Referencias

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Compitiendo contra la suerte: La historia de la innovación y la elección del cliente* (ed. en español). Harper Business.

Nielsen Norman Group. (2023). *Artículos y guías sobre investigación de usuarios, entrevistas, journey maps y research operations.* <https://www.nngroup.com/articles/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* (ed. en español). Deusto.

Google. (2023). *Think with Google y documentación de analítica e investigación de usuarios.* <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/>

CONTINUAR