

# CUSTOMER CENTRIC

## Módulo 4: Conociendo al cliente



<b>Introducción conociendo al cliente</b>	<b>2</b>
<b>b. Herramientas de conocimiento del cliente</b>	<b>3</b>
c. Atributos de valor	5
d. El focus group y la entrevista cualitativa	8
e. El mapa de empatía	13
f. Arquetipos de cliente	15
<b>Comentarios de expertos</b>	<b>18</b>
<b>Materiales de apoyo:</b>	<b>18</b>

## a. Introducción conociendo al cliente

Teniendo en cuenta el contexto tan cambiante en el que estamos inmersos, si queremos sobrevivir y encontrar oportunidades en él necesitamos apostar por una estrategia *customer centric*. Es imprescindible conocer al cliente que busca nuestro producto y lo consume para aportarle valor y, de este modo, adaptarnos continuamente a las nuevas necesidades que le vayan surgiendo.

Vamos a ver cómo aplicar la estrategia de *customer centric* y qué herramientas nos sirven para conocer al cliente. Veremos también que conocer al cliente nos trae ventajas por los siguientes motivos:

- ❑ En el **área de producto** sirve para poder adaptarse de forma inmediata a través de *feedback* constante del cliente. Se trata de cumplir con un requisito imprescindible para la sostenibilidad de la organización: ofrecer y dar soluciones a las necesidades reales que tiene.
- ❑ **Conocer al cliente** en profundidad nos ayuda a conectar con sus sentimientos, sus necesidades y sus motivaciones. Esto es muy importante para establecer relaciones de confianza y cercanía con él.
- ❑ Si toda esa información la utilizamos para potenciar sus motivaciones y ayudarle en su propósito a medio y largo plazo, nos permitirá convertirnos en sus acompañantes estratégicos en cuanto a innovación, dándoles servicio a lo largo del tiempo.

Estamos acostumbrados a pensar que conocer la información del cliente es saber los datos demográficos, sus preferencias de comportamiento y conocer qué otras opciones consume en el mercado. Pero esto es información básica y general.

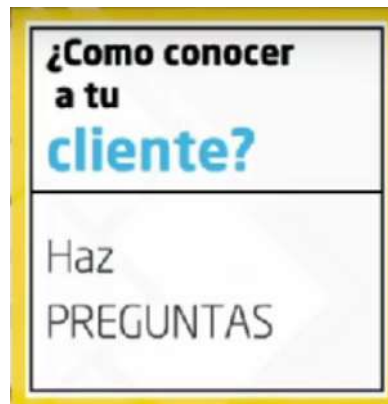
El aporte diferencial de una estrategia *customer centric* está en acceder con nuestro cliente a la información cualitativa. Descubrir quién realmente es, y cultivar con él la relación para que nos viva como “partners” en quien confiar, hacer peticiones y desarrollar su negocio.

#### b. Herramientas de conocimiento del cliente

La estrategia *customer centric* nos lleva a conocer más y mejor a nuestro cliente para aprovechar toda la información como recurso de ventaja competitiva. Tenemos por delante el reto de descubrir qué consume nuestro cliente, cómo lo consume, por qué lo hace y qué necesidad trata de cubrir.

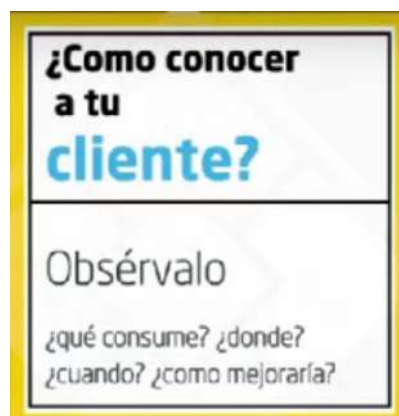
Y es que la volatilidad del mercado tecnológico y la oferta casi infinita de productos y servicios, no nos permite comprender cómo toma las decisiones el cliente y las incoherencias que mantiene entre su sentir, pensar y hacer.

Para obtener esta información y ayudar a nuestro cliente a satisfacer sus necesidades, necesitamos estar más cerca de él. La recogida de datos, únicamente, ya no funciona si queremos convertirnos en su *partner*, y beneficiarnos de su información para generar producto nuevo y seguir en el mercado.

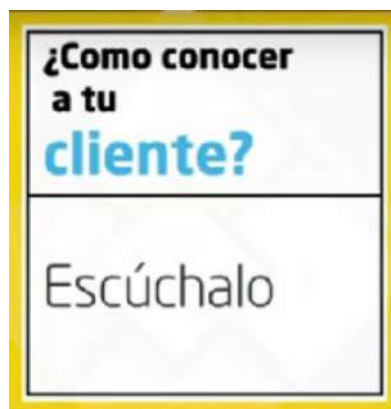


Necesitamos hacer preguntas que generen respuestas para las que hacer más preguntas. Ahora bien, es fundamental que esta herramienta sea utilizada desde la curiosidad con el objetivo de encontrar información nueva en lugar de para comprobar lo que estamos buscando. La pregunta abierta se hace fundamental para transformarnos hacia una estrategia *customer centric*.

**Necesitamos observar.** No solo es importante saber qué consume, sino cuál es su contexto, otras necesidades que tenga y que no están directamente relacionadas con nuestro producto, el resto de opciones con las que cuenta, lo que utiliza... Encuentra el máximo detalle porque esta es la clave para que tu producto se adapte.



**Necesitamos escuchar.** En el enfoque de *customer centric* una conversación es una oportunidad para conocer lo que otras organizaciones no conocen del cliente y poder convertirlo en nuestra ventaja competitiva. Es común que cuando estemos escuchando queramos solo comprobar la información que valida nuestro esfuerzo como organización, sin embargo el feedback nos abre opciones que previamente no habíamos contemplado.



A continuación vamos a conocer cuatro herramientas para llegar, recoger y hacer útil esta información para nuestras decisiones.

- ❑ Mapa de Empatía: que es útil para saber qué hace, piensa, siente, dice y qué objetivos y frustraciones tiene el cliente
- ❑ Focus Group: Con el que aprovechamos grupos homogéneos de consumidores o potenciales consumidores para que nos den información específica.
- ❑ Entrevista cualitativa: Para abrir la relación y, sobre todo, encontrar pistas sobre lo que no sabíamos del cliente.
- ❑ Arquetipado: la herramienta para distinguir segmentos de clientes y diferenciar el valor que buscan en nosotros.

### c. Atributos de valor

Quien nos consume, nuestro cliente, es una persona. Nadie podría dudar de este razonamiento. A pesar de esto, cuando hablamos de mercados y de consumidores llegamos a pensar que nos referimos a tendencias abstractas en lugar de a motivaciones personales.

Vamos a ver qué nos aporta conocer una visión más interna sobre lo que motiva a las personas y, por consiguiente, a nuestros clientes a la hora de consumir. Finalmente es él o ella quien toma la decisión de elegir nuestro producto por los motivos que vamos a conocer a continuación.

Abraham Maslow, uno de los padres de la Psicología Humanista del siglo XX, definió las necesidades de las personas en una pirámide. Todas las personas compartimos estas motivaciones, sin embargo, no todas están activas de la misma manera.

De esta forma, compartimos una primera necesidad que es la de supervivencia. Atenderla nos permite cubrir las necesidades básicas de alimento, techo y necesidades fisiológicas. Maslow afirma que, como si de escalones se tratara, no tenemos acceso a la siguiente motivación hasta que no hayamos superado la anterior. De tal forma que si no hemos cubierto nuestras necesidades básicas, no activaremos nuestro sistema para conseguir seguridad en un grupo social, o estabilidad y confort, como aparecen en el segundo nivel de la pirámide.



En tercer lugar, encontramos la afiliación como motor que impulsa a las personas a seguir desarrollándose. Las relaciones sociales y “formar parte” de un grupo son un tercer impulsor que nos lleva a consumir y a cubrir nuevas necesidades que ya no son meramente físicas.



A continuación, Maslow detecta que el reconocimiento y la satisfacción, frente al éxito, es un motivador que tira de las personas en su camino evolutivo.



Para por último, en un último estadio relacionado con el servicio y el sentido vital, encontrarnos con la autorrealización. Ésta sitúa a las personas en una búsqueda personal de generar un impacto que transforme y que cree el propósito de la persona.



Relacionado con el concepto de la pirámide de Maslow, surge actualmente el concepto de *organizaciones teal*. Este concepto hace referencia a un nuevo paradigma organizacional planteado por **Frederic Laloux**, ex-directivo de la consultora estratégica global *McKinsey & Company*. Tras unos años investigando en diferentes empresas, en su libro *Reinventando organizaciones* (2014) nos habla de las conclusiones a las que ha llegado en ese periodo de trabajo.

A este respecto añadir que las *organizaciones teal* son, principalmente, empresas que buscan cubrir todos los niveles en sus empleados y, a la vez, generar ese mismo impacto en las personas a quienes prestan sus servicios.

#### d. El focus group y la entrevista cualitativa

En este apartado nos centraremos en cómo descubrir las motivaciones del cliente a través de dos herramientas conversacionales, como son el *focus group* y la entrevista cualitativa.

Hasta los años 40, la recogida de información básicamente se hacía con formularios y largas listas de preguntas cuantitativas sobre qué consumían y qué preferencias tenían los consumidores en el mercado. Desde que los medios sociales y de comunicación toman protagonismo, influyendo en el consumo de los clientes, ya no es tan sencilla esta fórmula. Necesitamos pasar de unas medidas cuantitativas, a una exploración sobre el origen de las preferencias y pensamientos de la persona.



Diferentes medios de comunicación

Fue Ernest Dichter, estudiando sobre la influencia de la propaganda militar después de la Segunda Guerra Mundial, quien comenzó a entrevistar, tanto individualmente como en grupo. Fue la persona que desarrolló la técnica que a día de hoy se conoce como *focus group*. El enfoque en este tipo de técnicas nos desvía de conocer cuántas personas nos consumen,

para priorizar las razones por las que lo hacen, quiénes lo hacen y las motivaciones inconscientes que se esconden detrás de esas razones.



Focus group

La técnica del *focus group* consiste en reunir a un grupo de personas que tienen en común una o varias de las características sobre las que queremos investigar.

### **Pautas crear un *focus group***

- ❑ Para crear una sesión de *focus group* lo primero que hay que hacer es definir qué se quiere investigar, y cuál es el segmento al que va dirigido. Existen *recruiters* profesionales que facilitan esta búsqueda.
- ❑ También es imprescindible realizar un guion. En el aparecerán todas aquellas ideas que se quieren cotejar. Hay que colocarlas siguiendo un orden lógico para que el grupo reciba la información sin esfuerzos.
- ❑ Es necesario que el moderador tenga siempre acceso al guión para orientar la discusión hacia los temas que son imprescindibles tratar.

- ❑ Después, reúne a unas 6 ó 10 personas para que participen, y a uno o varios moderadores que puedan facilitar la sesión. Aquí, en algunas ocasiones, los moderadores pueden ser “participantes encubiertos” para medir la capacidad de interferencia que tiene el grupo sobre las respuestas.
  
- ❑ Hay que resaltar que por medio de un *focus group* no podemos sacar conclusiones. De hecho, la naturaleza de esta herramienta es exploratoria, por eso, la información que saquemos nos debe llevar a seguir explorando ideas y testarlas con experimentos, feedback del cliente y datos de consumo.

La idea última en el uso de esta herramienta es romper moldes, no cayendo en las preguntas directas tradicionales, con la intención de llegar a conocer qué asociaciones y emociones tienen los clientes sobre nuestra marca y servicios.

### **La entrevista cualitativa**

A diferencia de la anterior herramienta, en la entrevista cualitativa el foco se invierte para pasar a dirigir la atención hacia la conversación con una persona, de forma individual e íntima. De nuevo, dejamos los cuestionarios a un lado para conocer no solo las respuestas más obvias, sino, como decíamos antes, lo que necesita, siente, a qué nos asocia y lo que espera encontrar de nosotros el cliente.



La entrevista cualitativa

En la entrevista debemos llevar preparado un guion con aquellas preguntas que queremos hacer al cliente, y así conseguir nuestro objetivo último. Hay que tener en cuenta que al tratarse de una técnica exploratoria y, por tanto, divergente, no podemos acotar, de forma definitiva, dónde nos llevará.

El objetivo de esta reunión no es vender, es aprender. Es importante tener presente que si estamos haciendo una entrevista a un cliente, y queremos que nos irradie información sobre nuestro producto, esta técnica sirve para preguntar, no para explicar. Muchas veces aprovechamos la conversación directa con el cliente para explicar y justificar las características técnicas de nuestro producto, cuando presentarlas y escuchar para qué lo utiliza o si necesita ésto o aquello, nos aporta mucho más valor como desarrolladores del producto.

### **Reglas para la entrevista**

- Adopta una mente de principiante
- Escucha más de lo que hablas
- Busca hechos, no opiniones
- Pregunta el porqué de todo para llegar a las motivaciones reales del cliente.

- ❑ Es mejor que no menciones soluciones o propuesta de valor, sino escucha para qué le sirve a él
- ❑ Al final, deja siempre la puerta abierta a poder mantener otra conversación con el cliente durante el proceso de diseño de la solución.

En resumen, estas herramientas son el inicio de una relación que, si sabemos aprovecharla y enfocarla a las necesidades reales que tenga el cliente, puede convertirnos en su referencia y darnos pistas sobre hacia dónde enfocar la innovación en nuestro sector.

#### e. El mapa de empatía

El mapa de empatía es una plantilla que rellenaremos después de una entrevista cualitativa con el cliente. Nos ayuda a ponernos en su piel. Una vez que hemos tomado nota de la información sobre él mismo, su contexto, sus frustraciones..., lo reflejaremos en el mapa para darle significado y poder clarificar las conexiones entre lo que hace, dice, oye y siente la persona.

El mapa de empatía se basa en seis espacios por completar. Los cuatro primeros nos hablan de sus comportamientos y contexto. Éstos son:

#### **¿Qué ve?**

- ❑ Medios de comunicación, personas que le influyen, a quién escucha...
- ❑ Qué ofertas hay en el mercado, con quién se relaciona, cómo es su entorno y sus referentes en cuanto información... Esto que ve, junto a sus motivaciones internas, influyen en la decisión final que toma.

#### **¿Qué siente y piensa?**

- ❑ ¿Qué le importa? ¿Qué expectativas tiene?
- ❑ Sus aspiraciones y expectativas.
- ❑ Sus sentimientos. Se refiere a qué siente en su día a día y qué aspectos despiertan sus necesidades. En este apartado podemos detectar creencias e inquietudes que no son evidentes en su petición de producto.

### ¿Qué dice y hace?

- ❑ ¿Qué dice y hace? Se anota cómo se comporta y qué actitud tiene, qué dice y cómo lo dice.
- ❑ ¿Con quién habla? ¿Qué contradicciones tiene? ¿Qué le importa?
- ❑ En sus acciones podemos detectar sus incoherencias internas y, con nuestro interés puesto en el cliente, asesorarle para resolverlas con las decisiones operativas más adecuadas.

### ¿Qué escucha?

- ❑ ¿Cuáles son sus canales principales de comunicación? ¿Cómo le influyen?
- ❑ ¿Qué acceso tiene a la información de lo que ocurre en el mercado?
- ❑ ¿Quién le aconseja? ¿A qué personas toma como referencia a la hora de decidir?

Además de estos cuatro apartados, hay dos casillas más en la parte inferior.

- ❑ **Izquierda:** Se refiere a esfuerzos y frustraciones.
  - ❑ ¿Qué se interpone entre él y sus sueños?
  - ❑ ¿A qué tiene miedo?
- ❑ **Derecha:** Hace referencia a los resultados que quiere obtener.
  - ❑ ¿Qué quiere conseguir?

- ❑ ¿Cuáles son sus sueños?
- ❑ ¿Qué le motiva?
- ❑ ¿Cuáles son sus objetivos?

Como puede verse por el tipo de preguntas que aparecen, estos apartados tienen que ver con reflexiones internas acerca de su propósito y sus frustraciones más profundas.

### **Utilidad del mapa de empatía**

Como decíamos arriba, nos ayuda a acercarnos al cliente, afianzando nuestra relación con él, y aportándonos información muy valiosa para el diseño de producto y/o servicio que le ofrezcamos más adelante.

También nos permite ordenar la información recopilada, de tal manera que podamos mostrársela al cliente, facilitándole, de este modo, la generación de sus propias conclusiones.

#### f. Arquetipos de cliente

Un arquetipo es un personaje tipo que representa un estilo determinado de consumidores que compran nuestro producto o servicio. Es el “avatar” a través del cual conocemos las características específicas que tienen las personas que nos compran, o que podrían comprarnos. Hasta el momento, sabemos a *grosso modo* qué compañías y personas nos consumen. Ahora bien, la decisión final de elegirnos depende también de las variables personales del cliente. ¿Qué cargo tiene? ¿Qué le gusta? ¿Qué edad tiene? (...) Ser conscientes de estos aspectos nos ayuda a que estemos más cerca, o no, de responder a las necesidades de nuestro cliente con la comunicación, la relación y el servicio que mantenemos con él.



## Para qué hacemos un arquetipo de cliente

A continuación vamos a listar todos aquellos aspectos que esta herramienta cubre.

- ❑ Medir si cada una de las decisiones que asume un equipo de diseño aporta o no al usuario, logrando generar un diseño centrado en el usuario.
- ❑ Recordar al equipo de construcción que su trabajo está enfocado hacia las personas, en concreto para un tipo de personas específico que van a utilizar las funcionalidades que desarrolle.
- ❑ Entender las necesidades que tienen los usuarios en el contexto de su uso, no de manera abstracta y alejada de su realidad.
- ❑ Mejorar la comunicación entre los diseñadores y el equipo de construcción, ya que ayuda a imaginar y representar a las personas que van a hacer uso del producto final.
- ❑ Diseñar para un segmento específico de usuarios genera un producto más acertado que seguir el criterio de diseñar para la mayor cantidad de usuarios.

## A quiénes se dirige el arquetipo de cliente

En nuestro caso, lo podemos hacer distinguiendo varios factores:







- ❑ De las personas que finalmente nos consumen.
- ❑ De las personas que nos piden el producto para ofrecerlo a los clientes finales.
- ❑ Del tipo de caja o de empresa a quien servimos.

Nuestro producto, comunicación, diseño y soporte deben estar orientados a abarcar la diversidad de arquetipos que saldrían combinando estas fórmulas. Esto no quiere decir que debemos desarrollar cientos de productos diferentes, sino que para satisfacer las necesidades de los arquetipos creados, y ser específicos en esta cultura de *customer centric*,

debemos escuchar al mercado y converger, creando un producto centrado en el cliente.

### ¿Qué incluyo en la plantilla del arquetipo?

Es aconsejable que antes de rellenar cada casilla, pongas una fotografía de la persona ficticia, así como su nombre. De esta manera, el arquetipo tendrá un carácter más verídico, dotándolo de realidad. En definitiva, lo que buscamos es sentir que trabajamos por y para las personas.

Buyer Persona 1		Nombre: Enrique Mavares
	Contexto personal	Es un Ingeniero Industrial, casado y con dos hijos. Es dueño de una empresa de construcción desde hace dos años.
	Datos demográficos	42 años. Percibe \$200.000 al año. Vive en un apartamento en una zona residencial alejada de la ciudad.
	Metas y retos	Encuentra que el mercado del ramo de la construcción es muy competitivo y ha conseguido pocos contratos a causa de la poca publicidad de su empresa.
	Valores	Como ingeniero industrial le da mucha importancia a la seguridad y a la organización.
	Retos y dolores	Tiene un presupuesto para la publicidad de su empresa y no está dispuesto a gastar más de lo fijado.
	Fuentes de información que consume	Tiene un perfil en Facebook al que atiende muy poco. Sus búsquedas en internet son: ¿Cómo hacer publicidad para tu empresa sin gastar demasiado? ¿De qué me sirve tener una página web para mi empresa?

Plantilla de arquetipo de cliente

Para completar la plantilla que aparece arriba, necesitas incluir los siguientes puntos:

- ❑ **Nombre.** Si tiene pareja, familia, en qué compañía trabaja, qué puesto tiene e incluso cuánto gana. Dónde vive y otros datos que puedan servirnos.

- ❑ **Contexto personal.** Profesión y situación personal.
- ❑ **Datos demográficos.** Atributos como la edad, el sexo y el lugar de residencia, así como características sociales como la ocupación, la situación familiar o los ingresos.
- ❑ **Metas y retos.** Qué motiva y persigue nuestro cliente.
- ❑ **Valores.** Qué valores son para él/ella importantes.
- ❑ **Retos y dolores.**
- ❑ **Fuentes de información que consume.**

En este contexto en el que estamos, puede sernos de utilidad reflejar en la plantilla qué otros proveedores consume nuestro arquetipo, así como las objeciones y su rol de compra respecto a nuestro producto.

Con esta plantilla delante -y con todas las necesarias para distinguir a los grupos de personas que nos piden servicio financiero- podemos hacer un ajuste.

### **Utilidad de los arquetipos**

- ❑ Definición óptima de productos, canales y servicios.
- ❑ Diseño de campañas y comunicación convergente (y no de marca blanca).
- ❑ Diseño de Look & Feel de la experiencia de mi cliente.
- ❑ Venta, soporte y cuidado de las motivaciones que tiene el cliente y que cubre el producto. También nuestra relación con él

Como vemos, esta es una herramienta más para conocer al cliente. Para lo que principalmente nos sirve es para darnos cuenta de que “No todos son tus clientes”. Por ello, conocer la información específica de quién sí lo es, mejora la eficiencia en todas las áreas implicadas de la organización.

## Comentarios de expertos

En esta sección podrás escuchar, de primera mano, a una persona experta en los temas que hemos tratado a lo largo del módulo.

### Materiales de apoyo:

Sobre la importancia de conocer a los clientes:

<https://www.sage.com/es-es/blog/por-que-conocer-clientes/>

Sobre neuromarketing y la pirámide de Maslow:

<https://neuromarketingytecnologia.com/neuromarketing-y-la-piramide-de-necesidades-maslow-aplicada-a-las-ventas/>

Sobre focus group:

<https://designthinking.gal/el-focus-group-o-grupo-de-discusion/>

Sobre la entrevista cualitativa:

<https://designthinking.gal/la-entrevista-en-profundidad/>

Sobre mapa de empatía:

<https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

Sobre entender al cliente digital:

<https://blog.teamleader.es/entender-al-cliente-digital>

