



---

# CUADERNO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

---



# ÍNDICE

## HERRAMIENTAS

Plantilla de usuario modelo	6
Recorrido del cliente	16
Informe de oportunidades	20
Retrato del modelo de negocio	30
Planificador de proyectos	36
Herramienta de elaboración de presupuestos	40
Funciones y descripciones de los miembros del equipo	52
Plantilla para estudios de caso	56
Encuesta de satisfacción del cliente	66

## EXPERIMENTOS

Diez preguntas que dan resultados	74
Inicie una conversación sobre la experiencia del cliente	76
Tome el pulso	78
Cambie de escenario	80
Cree un mapa de alineación	82
Encuentre a tres agentes en la comunidad	84
Tome un café con los clientes	86
Acompañe a un empleado de primera línea en una jornada de trabajo	88
Cree un esquema del cliente	90
Demuestre el impacto de su prototipo	92
Verifique sus supuestos	94
Determine el alcance de su proyecto	96
Alinee los valores de su equipo	98
Elabore un guion gráfico de su idea	100
Indicador de energía para los controles semanales	102
Elabore un video y muestre el impacto	104
Cree un consejo asesor de clientes	106
Elabore tarjetas de apuntes	108

<b>Referencias y recursos adicionales</b>	<b>110</b>
---	------------



---

# HERRAMIENTAS

---

## **Lidere iniciativas para mejorar la experiencia del cliente**

Sólidas herramientas que le ayudarán a integrar y gestionar iniciativas de mejora de la experiencia del cliente en su organización (entre ellas, marcos clave de trabajo, herramientas de planificación de proyectos y métodos de diseño).

Perfectas para los gerentes que desean crear una estructura para su trabajo y comunicar su valor a los líderes de la organización.



## Herramienta 1

# Usuario modelo

Los usuarios modelo son breves descripciones narrativas de un perfil de usuarios representativo de un grupo objetivo. Al igual que los personajes de un relato, los usuarios modelo nos inspiran y representan perspectivas únicas, ilustran necesidades, objetivos, comportamientos, valores, contextos, influencias y desafíos. Los usuarios modelo se desarrollan combinando una amplia variedad de fuentes y extrayendo características comunes de personas similares para crear un «arquetipo» que permita conocer al grupo.

Los usuarios modelo se suelen utilizar como herramienta para capturar y presentar los datos de las entrevistas y las segmentaciones. Con ellos podremos generar empatía en nuestros equipos y garantizar que nuestra oferta se ajuste a las necesidades de nuestros clientes. Muchos equipos utilizan este enfoque con usuarios modelo para personalizar sus productos, servicios, métodos de entrega y comunicaciones a subgrupos específicos.

**SUGERENCIA:** Debemos intentar que nuestro usuario modelo sea lo más parecido posible a una persona común. Los detalles como el nombre, la edad y la lista de actividades sirven para crear una imagen de nuestros usuarios. Las fotografías y las citas reales o ilustrativas contribuirán a que el usuario modelo cobre vida.

### PASOS

1

#### RECOPIACIÓN DE DATOS

Con toda probabilidad, nuestro usuario modelo se basará en fuentes diversas, como la investigación etnográfica, los comentarios de las encuestas a clientes, las mediciones cuantitativas (puntos de prestación de servicios, tasas de uso) y, habitualmente, en algún tipo de modelo de segmentación.

2

#### REFINAMIENTO Y SÍNTESIS DE LOS DATOS

Se puede hacer un uso colaborativo de la plantilla proporcionada para organizar y recopilar la información relevante sobre los usuarios modelo que estemos creando. Es posible que tenga que cubrir algunas lagunas con investigaciones secundarias o historias que haya descubierto con la investigación contextual.

3

#### IDENTIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS CLAVE

Habrà que tener en cuenta las necesidades, motivaciones y creencias que podrían impulsar las acciones de nuestro subusuario. Debemos analizar sus antecedentes, sus influencias más importantes y sus hábitos actuales, por ejemplo, sus prácticas de ahorro.

4

#### REPETICIÓN Y REFINAMIENTO

Suele ser muy útil crear varios usuarios modelo para centrarse en las características clave de cada subgrupo en nuestro público objetivo. Analizaremos el conjunto final para definir y diferenciar aún más los atributos clave de cada perfil.

**DURACIÓN RECOMENDADA**  
De 2 a 8 horas

**PARTICIPANTES**  
De 2 a 4 colaboradores

**MATERIAL NECESARIO**  
lápices  
papel  
notas adhesivas



# Herramienta 1

## Usuario modelo (1/4: Perfil)

Añadir una imagen o un dibujo

### USUARIO MODELO

Descripción

Nombre

Edad

Profesión

Ingresos

Composición familiar/del hogar

Estado civil

Situación financiera



## Herramienta 1

### Usuario modelo (2/4: Antecedentes)

#### USUARIO MODELO

---

**ANTECEDENTES:** ¿Qué experiencias o acontecimientos importantes en la vida del usuario modelo contribuyeron a su situación actual?

“ Cita

”

**SUEÑOS:** ¿Cuáles son los mayores sueños y aspiraciones de este usuario modelo? ¿Según él, qué factores podrían ayudarlo a cumplirlos u obstaculizarlos?

“ Cita

”

**COMPORTAMIENTO [FINANCIERO]:** ¿Qué comportamientos implican sus prácticas financieras? ¿Qué hábitos y rituales practica regularmente (por oposición a los comportamientos excepcionales, que son resultado de presiones externas)?

**CATALIZADORES:** ¿Cuáles son las necesidades, los factores facilitadores y los impedimentos que influyen sobre este usuario modelo? ¿Qué partes interesadas tienen influencia sobre su vida?



## Herramienta 1

# Usuario modelo (3/4: Comportamiento financiero)

### USUARIO MODELO

---

#### INGRESOS MENSUALES PERSONALES

FUENTE

#### GASTOS MENSUALES

#### ACTIVOS CLAVE

#### PATRONES DE GASTO



# Herramienta 1

## Usuario modelo (4/4: Marco conductual)

### USUARIO MODELO

Una forma de distinguir a las personas en nuestro segmento es considerar diversos de enfoques o ejes conductuales. Aunque no son los únicos ejes que se deben tener en cuenta, en muchos casos las siguientes variables sirven para ilustrar la diversidad de comportamientos y actitudes financieras de las personas: tolerancia al riesgo, disciplina financiera, confianza en las instituciones formales y horizonte financiero. Podemos optar por mapear uno de los rasgos como un simple espectro (por ejemplo, la tolerancia al riesgo) o analizar variables diversas como una gráfica radial o de radar (como en la imagen). Estos perfiles sencillos permiten contar historias convincentes y tomar decisiones de diseño fundamentadas sobre nuestras ofertas, entregas y comunicaciones con el cliente. Pruebe a realizar sencillas evaluaciones cuantitativas de los siguientes factores cualitativos:

#### TOLERANCIA AL RIESGO

Mucha: Se siente cómodo utilizando combinaciones de productos de crédito apalancados y le llaman la atención las inversiones más grandes.

Poca: No está dispuesto a utilizar productos de crédito (pero se siente cómodo con productos de poca rentabilidad).

#### DISCIPLINA FINANCIERA

Mucha: Acostumbrado a gestionar ingresos limitados, no se endeuda nunca y ahorra para el futuro.

Poca: Suele depender de servicios de grupo informales u otros mecanismos de apoyo para gestionar el dinero.

#### CONFIANZA EN INSTITUCIONES FORMALES

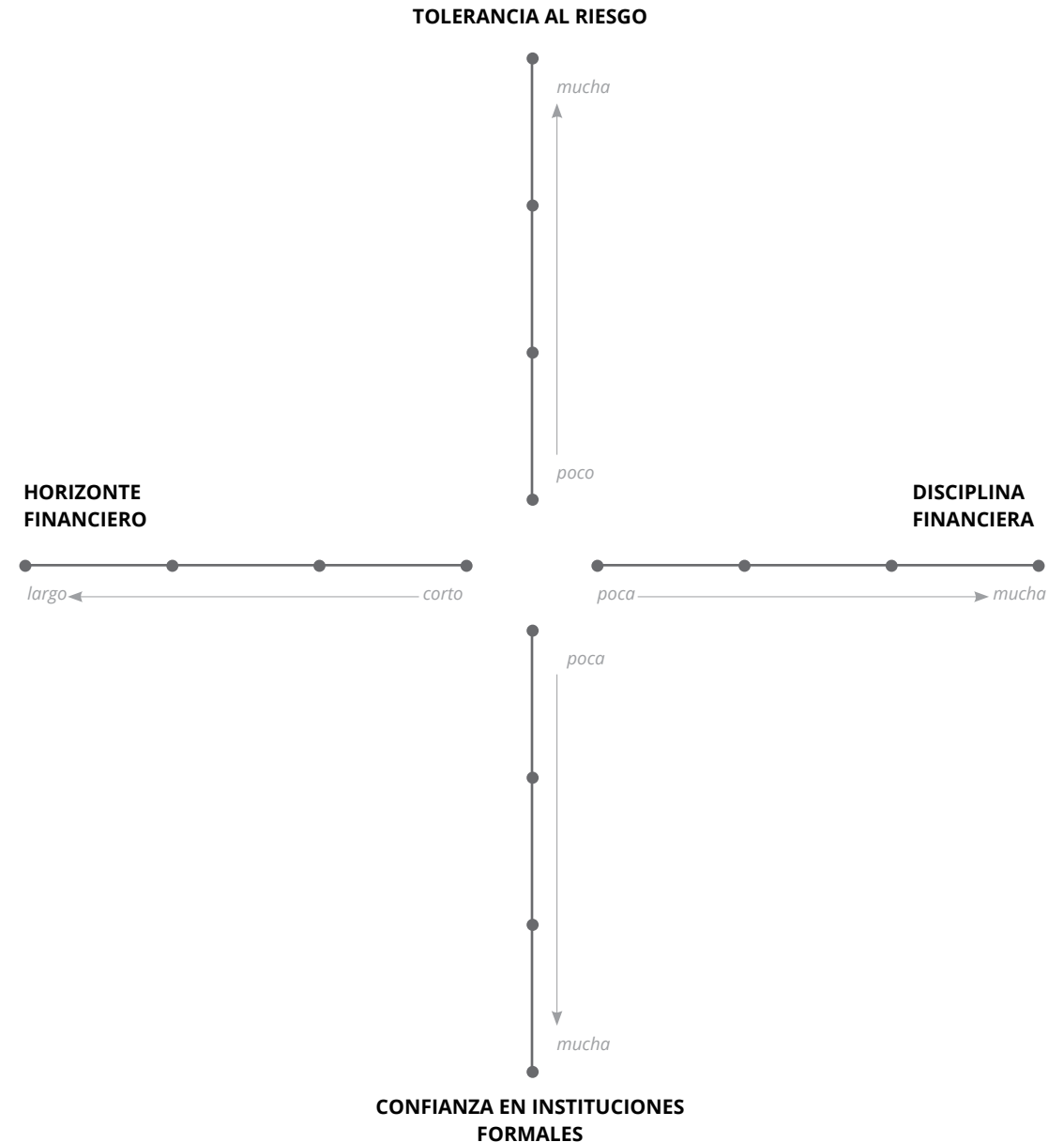
Mucha: Confianza significativa en los proveedores financieros formales, plenamente convencido de que el dinero está a salvo y dispuesto a acudir a los bancos en busca de asesoramiento y apoyo.

Poca: Muy escéptico en cuanto a las intenciones y acciones de los bancos, a menudo debido a malas experiencias previas.

#### HORIZONTE FINANCIERO

Largo: Grandes planes para el futuro, con algunas ideas sobre cómo materializar sus sueños mediante acciones a corto plazo.

Corto: Centrado en el día a día, desconoce cómo los servicios financieros podrían mejorar su futuro.







## Herramienta 2

# Mapa del recorrido del cliente

Los mapas del recorrido del cliente son herramientas con las que plasmar y comunicar el recorrido de los clientes a través de una experiencia específica de producto o servicio, como pueden ser la firma de un préstamo o la realización de pagos durante el uso de un producto de principio a fin. Se suelen generar mapas de recorrido del cliente para cada uno de los usuarios modelo que hubiéramos creado en representación de los clientes objetivo. De forma análoga a los usuarios modelo, se

obtienen mejores resultados cuando los mapas de recorrido se crean como una actividad de grupo con la que captar el conocimiento de varios grupos de clientes interactuando en la organización, ya se trate de agentes de ventas o personal del centro de atención telefónica. Cuando creamos un mapa de recorrido se consigue una mayor claridad sobre lo que hacen nuestros clientes, cómo piensan y qué sienten cuando interactúan con nuestro producto o servicio.

**SUGERENCIA:** Considere la posibilidad de crear previamente un inventario de puntos de contacto para el recorrido. A partir de él se podrá elegir los puntos de contacto clave que pueden poner de relieve las interacciones más importantes desde la perspectiva del cliente. Por norma general, un buen mapa de recorrido del cliente debe revelar oportunidades: si hay demasiados puntos de contacto, el mapa pierde sentido, y si hay muy pocos, quizás no dispongamos de suficientes observaciones con los que trabajar.

### PASOS

#### DURACIÓN RECOMENDADA

De 2 a 8 horas

#### PARTICIPANTES

De 2 a 4 colaboradores

#### MATERIAL NECESARIO

lápices  
papel  
notas adhesivas

#### 1 a

##### CONTEXTO

Analicemos el recorrido que vamos a incorporar en nuestro mapa (por ejemplo, la compra de un producto o servicio) y los usuarios modelo/ clientes a los que queremos dirigirnos: el recorrido debe ser único para cada segmento específico de clientes.

*¿Quiénes son nuestros clientes y cuál es el contexto de su relación con nosotros? ¿Qué hacemos por ellos y qué pueden hacer ellos por nosotros? ¿Qué quieren conseguir?*

#### 1 b

##### PROCESO Y FASES

Una vez que hayamos establecido el recorrido general, habrá que definir las distintas etapas del proceso. Por ejemplo, si el proceso es la compra de un nuevo servicio financiero las etapas podrían ser:

1. Reconocer la necesidad
2. Estudio
3. Selección
4. Compra/Incorporación
5. Uso
6. Aumento del nivel del producto

#### 2

##### PUNTOS DE CONTACTO

Identifique los puntos de contacto del cliente a lo largo del viaje y mápeelos a lo largo de las etapas del viaje. Describa lo que hace el cliente en cada punto de contacto.

*¿En qué puntos interactúa el cliente con nosotros? ¿A través de qué canales llega? ¿Qué sucede cada vez que interactúa con nosotros? ¿Quién presta el servicio en nuestra organización y cómo lo hace?*

#### 3

##### DATOS CUALITATIVOS SOBRE LOS CLIENTES

Debemos describir los pensamientos y sentimientos del cliente en cada punto de contacto a lo largo del recorrido.

*¿Cuáles son las preocupaciones, consideraciones y respuestas emocionales que siente el cliente en cada paso del recorrido? ¿Qué nos gustaría que sintieran?*

#### 4

##### MOMENTOS DE LA VERDAD (Picos y valles)

Por último, una vez que hayamos trazado el mapa, deberemos identificar las interacciones clave que podrían ser oportunidades para intervenir.

*¿Cuáles son los puntos más importantes del recorrido que más afectan a nuestra relación con el cliente? ¿Existen lagunas importantes en su recorrido? ¿Puntos positivos?*

**SUGERENCIA:** ¿Cuándo empieza realmente el recorrido del cliente? ¿Cuándo termina? ¿Cómo podemos saber qué siente realmente el cliente en cada punto de contacto a lo largo del recorrido? Si nos sentimos atascados, los mapas de recorrido del cliente pueden ser una buena oportunidad para trabajar con un facilitador de diseño.



# Herramienta 2

## Mapa del recorrido del cliente

### CONTEXTO DEL RECORRIDO

#### 1b. FASES

¿Cuáles son las fases del proceso del recorrido?



<b>2. ACCIONES DEL CLIENTE</b> ¿Qué hace el cliente en cada uno de los puntos de contacto a lo largo de su recorrido?		
<b>3a. PENSAMIENTOS DEL CLIENTE</b> ¿Qué piensa el cliente en cada uno de los puntos de contacto?		
<b>3b. SENTIMIENTOS DEL CLIENTE</b> ¿Cómo se siente el cliente en cada uno de los puntos de contacto?		
<b>4. PICOS Y VALLES</b> ¿Qué buenas y malas experiencias puede registrar durante el recorrido?		






## Herramienta 3

# Informe de oportunidades

Un informe de oportunidades resume los resultados y la síntesis de la investigación inicial sobre el cliente y ofrece la justificación para la siguiente fase de investigación y desarrollo. Esta fase siguiente suele implicar la creación de prototipos y la realización de pruebas en los ámbitos de oportunidad identificados. Para

presentar un argumento convincente para que los responsables de la toma de decisiones inviertan en nuestro proyecto de experiencia del cliente debemos combinar las perspectivas, necesidades y observaciones cualitativas de los clientes con la información sobre las oportunidades del mercado y su volumen.

**DURACIÓN RECOMENDADA**  
De 2 a 8 horas

**PARTICIPANTES**  
De 2 a 4 colaboradores

**MATERIAL NECESARIO**  
lápices  
papel  
notas adhesivas

*Los informes de oportunidades puede ser documentos extensos con un gran nivel de detalle, según el alcance y presupuesto de cada proyecto. En esta herramienta se incluye una plantilla simplificada que recoge los elementos básicos a incorporar.*

### PASOS

1

#### PERCEPCIONES HUMANAS

Exponga las necesidades clave de los usuarios y los puntos problemáticos descubiertos durante la fase de investigación inicial. Incluya documentación diversa como fotografías, anécdotas personales y usuarios modelo de las personas entrevistadas. Véase [Herramienta 02: Usuario modelo](#) para aprender más sobre cómo captar las percepciones humanas.

2

#### PERCEPCIONES DEL MERCADO

Incluiremos toda la información que descubramos sobre oportunidades de mercado compatibles con las necesidades de los usuarios. Incluiremos historias de competidores y casos similares del mercado que ilustren las necesidades de mercado insatisfechas existentes.

3

#### CAPACIDADES INTERNAS

Hay que tener claras las capacidades para explorar con detalle este espacio de oportunidades. ¿Qué ofertas actuales se superponen y qué capacidades (como las colaboraciones externas) hay que buscar fuera de la empresa?

4

#### DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Para allanar el camino a nuestra oportunidad debemos recopilar todos los parámetros cuantitativo que nos puedan ayudar a valorar su tamaño. Algunos ejemplos son el tamaño y la segmentación del mercado, y el tamaño medio de los hogares.



### Recursos: Herramientas de priorización

Métodos seleccionados: The DIY Toolkit (Nesta), Insights Into Action (CGAP), TPP (BMGF)

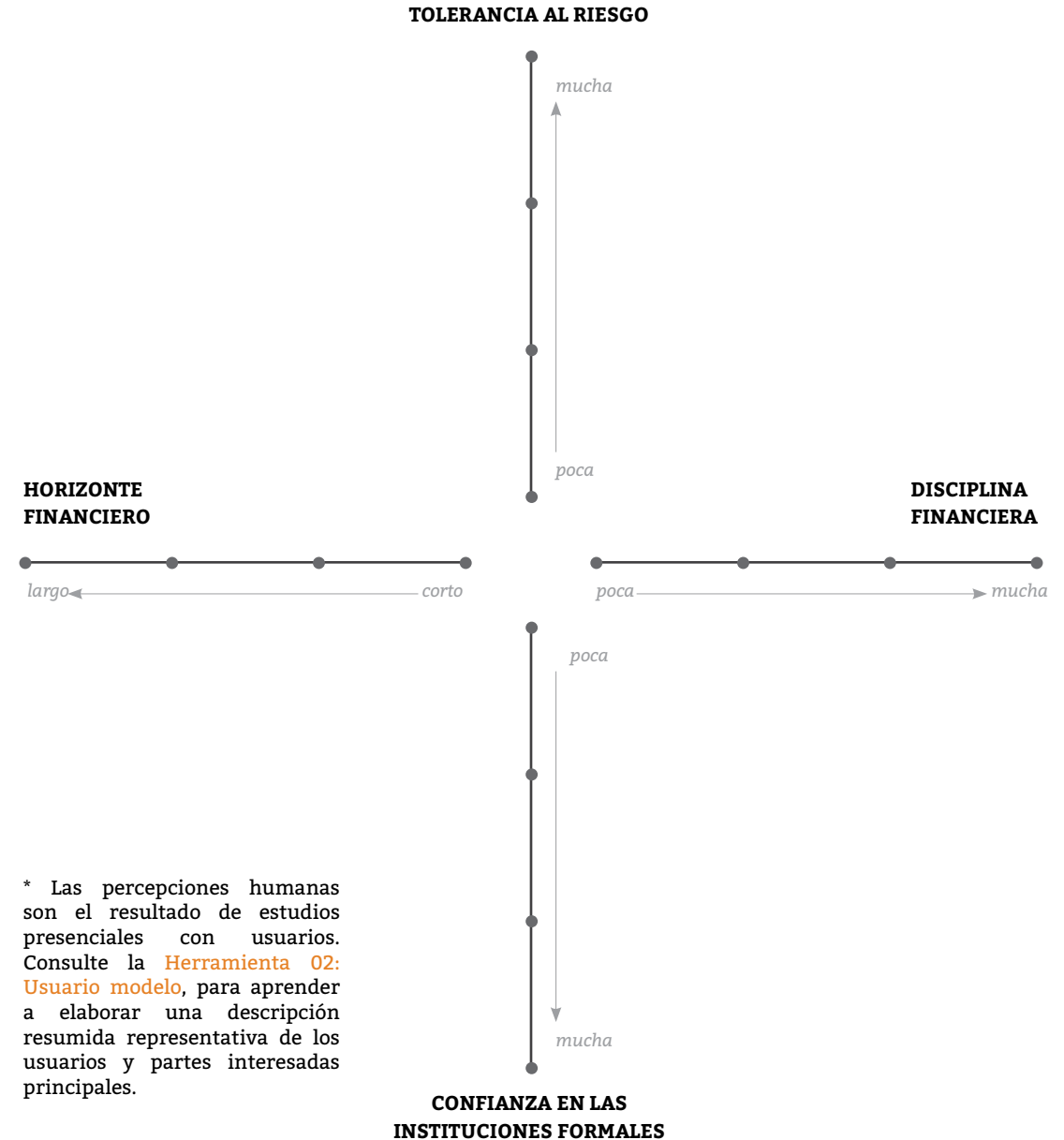


## Herramienta 3

### Informe de oportunidades (1/4: Percepciones humanas)

**PERCEPCIONES SOBRE COMPORTAMIENTOS [FINANCIEROS]:** Resuma sus percepciones sobre los comportamientos que observó en las prácticas financieras de sus clientes. ¿Qué hábitos y rituales practican regularmente (por oposición a los comportamientos excepcionales, que son resultado de presiones externas)?

**PERCEPCIONES SOBRE LA MOTIVACIÓN:** Resuma las necesidades, los factores facilitadores y los impedimentos que influyen sobre sus clientes. ¿Qué partes interesadas tienen influencia sobre sus vidas?





## Herramienta 3

# Informe de oportunidades (2/4: Percepciones del mercado)

### NECESIDADES INSATISFECHAS DEL MERCADO:

Mapee las necesidades humanas identificadas en la investigación primaria y su relación con las brechas en la oferta de su organización y las ofertas de la competencia. Destaque los ámbitos con mayor potencial.

**Necesidades humanas:** Identificadas en nuestra investigación primaria

**Brechas de la organización:** Analizar los productos y servicios existentes en la organización

	→		→
	→		→
	→		→
	→		→

\* Los **ámbitos de oportunidad** deben reflejar una necesidad humana insatisfecha, junto con una oportunidad de mercado. Suele ser posible identificar varios ámbitos para el informe, considerando que la siguiente fase de investigación debe recoger varias **rondas de creación de prototipos y pruebas**.

**Brechas competitivas:** Analizar casos similares en el mercado y la competencia.

**ÁMBITOS DE OPORTUNIDAD:** ¿Qué ámbitos de oportunidad fueron identificados?

	→	
	→	
	→	
	→	



## Herramienta 3

### Informe de oportunidades (3/4: Capacidades internas)

**OFERTA ACTUAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:** ¿Qué productos o servicios ofrece la organización que resuelven necesidades de los clientes similares a las identificadas en la investigación? ¿En qué tienen éxito? ¿En qué se quedan cortos?

**TAMAÑO ACTUAL DE LA CARTERA:** ¿Cuánto invierte ahora la organización en los sectores identificados como ámbitos de oportunidad?

**COMPOSICIÓN DE CLIENTES:** ¿Cuántos de los clientes actuales de la organización usan productos o servicios de este sector o que abordan necesidades similares a las identificadas?

**EN ESPERA:** ¿Qué nuevos proyectos piloto o ámbitos de oportunidad investigando actualmente la organización en paralelo? ¿Cuáles coinciden con los ámbitos de oportunidad que queremos estudiar con más detalle?



### Herramienta 3

## Informe de oportunidades (4/4: Definición del tamaño de las oportunidades)

<p><b>LOS CLIENTES EN CIFRAS</b> Incluir parámetros sobre los clientes útiles para definir el segmento.</p>	<p>Por ejemplo, tamaño medio de los hogares en el país objetivo.</p>	<p>Por ejemplo, porcentaje de residentes con ahorros.</p>
---	--	---

<p>Por ejemplo, porcentaje de residentes que hayan suscrito préstamos.</p>	<p>Por ejemplo, costo medio de los productos o servicios existentes.</p>	<p>Por ejemplo, porcentaje de los ingresos que se dedican a productos y servicios similares.</p>
--	--	--

<p><b>MERCADO REGIONAL</b> Incluir datos sobre el tamaño del mercado cuando sea posible.</p>	<p>Por ejemplo, mercado total potencial anual a nivel nacional (USD)</p>	<p>Por ejemplo, mercado potencial total que se puede atender (teniendo en cuenta la demanda) (USD)</p>
--	--	--

<p>Por ejemplo, potencial de mercado abordable del segmento primario (USD).</p>	<p>Por ejemplo, mercado potencial total que se puede atender en todo el segmento (incluidos los segmentos secundarios) (USD).</p>	<p>Por ejemplo, porcentaje previsto del mercado que se puede atender (USD).</p>
---	---	---



## Herramienta 4

# Retrato del modelo de negocio

El retrato del modelo de negocio es un resumen de una página que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Esta herramienta ayuda a explicar las razones por las que una organización crea, ofrece y captura valor y constituye un buen punto de partida para reflexionar y debatir sobre el modelo de

negocio de su organización, sus competidores o cualquier otra empresa. Como herramienta, posibilita un diálogo estructurado para la gestión y la estrategia porque describe las actividades y los desafíos cruciales de nuestra iniciativa y la forma en que se relacionan entre sí.

**SUGERENCIA:** *Los segmentos de clientes individuales son el elemento básico y debe tenerlos en cuenta a cada paso que damos para crear los demás elementos de nuestro modelo. Si va a explorar más de un segmento, puede ser buena idea codificar por colores los elementos relacionados con un segmento específico de clientes.*

**DURACIÓN RECOMENDADA**  
De 2 a 8 horas

**PARTICIPANTES**  
De 2 a 4 colaboradores

**MATERIAL NECESARIO**  
lápices  
papel  
notas adhesivas

*Este formato visual puede contribuir a desarrollar iniciativas nuevas e identificar oportunidades con las que podremos aumentar la eficacia de las existentes, porque ilustra qué podemos tener que sacrificar para obtener algo y alinea las actividades.*

### PASOS

#### 1

##### CANALES

Puntos de contacto que desempeñan un papel importante en la experiencia del cliente. Los canales cumplen varias funciones, como dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudarles a evaluar su propuesta de valor, facilitar la entrega o prestación de un producto o servicio y proporcionar apoyo después de la compra.

#### 2

##### RELACIONES CON LOS CLIENTES

Se refiere a los tipos de relación que una empresa establece con segmentos específicos de clientes, que van desde los contactos en persona (servicio en la sucursal) hasta los automatizados (boletines semanales). Las relaciones son impulsadas por la adquisición, retención y expansión de clientes y pueden influir profundamente en la experiencia general del cliente.

#### 3

##### SEGMENTOS DE CLIENTES

Las empresas pueden agrupar a sus clientes en distintos segmentos con necesidades, comportamientos y otros atributos comunes para atenderlos mejor. Las organizaciones deben tomar una decisión consciente sobre a qué segmentos apuntar y cuáles pasar por alto, y deben diseñar meticulosamente un modelo de negocio que tenga muy en cuenta las necesidades específicas de los clientes.

#### 4

##### PROPUESTA DE VALOR

Los clientes prefieren una empresa u otra en función de que les resuelvan algún problema o satisfagan sus necesidades. Cada empresa proporciona un conjunto de productos o servicios que atienden a un segmento específico de clientes y puede representar una oferta nueva o innovadora, o ser similar a ofertas ya existentes en el mercado pero con características añadidas.



**Referencia: Generación de modelos de negocio:**

<http://www.businessmodelgeneration.com>, DIY Toolkit: <http://diytoolkit.org>





## Herramienta 4

# Retrato del modelo de negocio

La forma más sencilla de comenzar es plasmar qué hace nuestra organización. Así podremos centrarnos en nuestro objetivo principal a medida que vayamos completando el resto de los componentes del esquema. A partir de ahí, podremos ir construyendo sobre ese objetivo para identificar cómo materializarlo. Un modelo de negocio cualquiera se puede describir mediante nueve elementos básicos. A medida que vayamos completando los detalles sobre cómo alcanzar nuestro objetivo, tomaremos cada elemento individual como una actividad independiente de lluvia de ideas. Cuando hayamos acabado podremos aprovechar la presentación visual y la panorámica completa para fomentar perspectivas e ideas nuevas sobre cómo se relacionan las distintas partes entre sí.

### PASOS

5

#### FLUJOS DE INGRESOS

Es el dinero que una empresa genera con cada segmento de clientes. La empresa debe preguntarse qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de clientes. Responder acertadamente a esta pregunta permite estimar flujos de ingresos realistas para cada segmento.

6

#### RECURSOS CLAVE

Los activos más importantes indispensables para que un modelo de negocio funcione permiten a las empresas crear y ofrecer propuestas de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y generar ingresos. Estos recursos pueden ser activos financieros, personal o incluso infraestructura física (edificios de sucursales bancarias).

7

#### ACTIVIDADES CLAVE

Se trata de las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Entre ellas destacan la dotación de personal y la gestión de las sucursales bancarias locales, el mantenimiento de agentes bancarios en las zonas donde no haya sucursales y el desarrollo y mantenimiento de programas informáticos de productos financieros para el celular.

8

#### ALIANZAS CLAVE

Es la red de proveedores y asociados que permiten que el modelo de negocio funcione. Existen cuatro tipos de colaboraciones:

1. Alianzas estratégicas entre no competidores.
2. Competencia colaborativa: colaboraciones estratégicas con la competencia.
3. Empresas de asociación temporal para desarrollar nuevas actividades.
4. Relaciones entre compradores y proveedores para garantizar un suministro fiable.

9

#### ESTRUCTURA DE COSTOS

Son los costos en los que se incurre para ejecutar un modelo de negocio. Los costos se pueden calcular con relativa facilidad una vez que se hayan definido los recursos, las actividades y las colaboraciones clave.



## Herramienta 4

# Retrato del modelo de negocio

**ALIANZAS CLAVE:** ¿Quiénes son los colaboradores clave y qué recursos proporcionan? ¿Qué actividades llevan a cabo? ¿Quiénes son los proveedores clave?

**ACTIVIDADES CLAVE:** ¿Qué actividades hacen falta para ofrecer y entregar valor a los clientes? ¿Para afianzar los canales de distribución y las relaciones con ellos?, ¿y para mantener nuestras fuentes de ingresos?

**RECURSOS CLAVE:** ¿Qué recursos y activos hacen falta para ofrecer y entregar valor a los clientes? ¿Para afianzar los canales de distribución y las relaciones con ellos?, ¿y para mantener nuestras fuentes de ingresos?

**VALUE PROPOSITION** - What value do you deliver to the customer? Which one of our customers' problems are you helping to solve, or needs are you satisfying? What product/service bundles are you offering to each segment?

**RELACIONES CON LOS CLIENTES:** ¿Qué tipo de relación espera cada segmento de clientes? ¿Se han establecido esas relaciones? En caso afirmativo, ¿qué personal de primera línea se encarga de gestionarlas? ¿Están integradas con el resto del modelo de negocio de nuestra organización?

**CANALES:** ¿Qué canales de contacto prefiere cada segmento de clientes? ¿Cómo contactándonos comunicamos con ellos ahora? ¿Cómo se integran esos canales? ¿Cuáles funcionan mejor y cuáles son los más rentables? ¿Cómo se integran con las rutinas de los clientes?

**SEGMENTOS DE CLIENTES:** ¿Para quién creamos valor? ¿Quiénes son los clientes más importantes? ¿Qué segmentos poco bancarizados o no bancarizados podrían generar nuevas oportunidades?

**ESTRUCTURA DE COSTOS:** ¿Cuáles son los costos más destacados inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son las actividades y los recursos clave más caros?

**FLUJOS DE INGRESOS:** ¿Por cuáles ofertas de valor están los clientes dispuestos realmente a pagar? ¿Por cuál pagan en la actualidad? ¿Cómo pagan ahora? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cómo contribuye cada fuente de ingresos al total?



## Herramienta 5

# Planificador de proyectos

Puede usar esta sencilla herramienta de definición y planificación de proyectos para poner en marcha un proyecto de experiencia del cliente. Con ella podremos analizar los objetivos de nuestra intervención y evaluar la hipótesis clave de mejora de la experiencia del cliente, los recursos, materiales, requisitos presupuestarios y el calendario de trabajo a lo largo de todo el proyecto. Planificar adecuadamente es una labor muy importante. Sin embargo, trabajar sobre la experiencia del cliente es por su propia naturaleza

una actividad muy iterativa y está sujeta a todo tipo de improvisaciones. Una planificación óptima nos ayudará a definir la oportunidad clave sobre la cual centrarnos en función de la investigación inicial que hicimos sobre el cliente. Gracias a ella también podremos definir expectativas de resultados mensurables, aunque también nos dejará margen suficiente para realizar pruebas e iteraciones mientras avanzamos.

**SUGERENCIA:** El proceso de planificación debe ser colaborativo. Complete las plantillas con el equipo y revíselas en un plazo de 1 a 3 semanas, consultando a los asociados externos y responsables de distintas funciones. Para estimular la colaboración a lo largo del tiempo debemos hacer un plan de proyecto grande y muy visible, e invitar a otros a unirse al proceso.

### PASOS

1

#### DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Debatir en equipo el proyecto que iniciamos. Si carácter es exploratorio, habrá que resumir la oportunidad y los objetivos. Si el plan busca poner a prueba prototipos, habrá que definir la serie de hipótesis y de variables iniciales prueba evaluar.

2

#### DEFINICIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL EQUIPO

Todos los miembros del equipo deben tener claras sus responsabilidades y saber cómo se ajustan a los puntos fuertes y los objetivos de cada uno. Ser explícito desde el principio minimiza los problemas posteriores. ¿Quiere saber más sobre los participantes y las normas del equipo?

Consulte la sección Herramienta 7: Funciones y descripción de los miembros del equipo.

3

#### FIJAR EL PLAN

Use el diagrama de planificación del proyecto para representar las **actividades** y los **recursos** necesarios a lo largo del tiempo. Empezar por definir la duración y señalar las **etapas** clave e hitos principales. Posteriormente, se pueden determinar las actividades y los recursos para visualizar claramente las interdependencias de unos con otros.

4

#### PREVEA EL ÉXITO Y EL APRENDIZAJE

Antes de ponerse precipitadamente manos a la obra, haga una pausa para reflexionar con el equipo. ¿Qué significa tener éxito en este trabajo? ¿Qué resultados lo enorgullecerían? ¿Cuáles serían valiosos para su organización? ¿Cómo se van a tener en cuenta las iteraciones y el aprendizaje a medida que avanza?

#### DURACIÓN RECOMENDADA

De 2 a 8 horas

#### PARTICIPANTES

De 2 a 4 colaboradores

#### MATERIAL NECESARIO

lápices  
papel  
notas adhesivas



#### Recursos: Herramientas de priorización

Métodos seleccionados: The DIY Toolkit (Nesta), Insights Into Action (CGAP) y TPP (BMGF).



# Herramienta 5

## Planificador de proyectos

### CONCEPTO DEL PROYECTO

**OPORTUNIDADES:** ¿Qué ámbito de oportunidad explora su proyecto?

**PARTICIPANTES:** ¿Qué personas son necesarias para hacer de ese concepto una realidad? ¿de qué es responsable cada una?

### PLANIFICADOR DE FASES DEL PROYECTO



Actividades

Recursos (internos/externos)

### RESPONSABLES

**ITERACIÓN:** ¿Cómo puede mejorar el concepto a lo largo del tiempo e implementar iteraciones?

**ÉXITO:** ¿En qué consistiría el éxito de este proyecto?



## Herramienta 6

# Herramienta de elaboración de presupuestos

En un mundo ideal, las empresas tendrían de un presupuesto reservado para las iniciativas de experiencia del cliente, pero este no suele ser el caso. Esto quiere decir que tendremos que tomar los recursos y costos asociados de una serie de presupuestos ya existentes, y esto tendrá mejores resultados cuando los objetivos del programa de experiencia del cliente estén en sintonía con los objetivos empresariales más amplios de la organización (vea el Manual de adquisición, retención y ampliación de clientes). En términos generales, y para todas las organizaciones, resulta más fácil justificar algunas inversiones que otras. Por ejemplo, puede ser más fácil justificar que se asigne un

recurso interno a tiempo parcial (un trabajador del departamento de Mercadotecnia, por ejemplo) que contratar a una empresa externa de estudios de mercado.

La experiencia del cliente siempre exige que seamos lo más ingeniosos posible, por lo que es importantísimo desglosar las iniciativas en una serie de categorías de costos diferentes y en función del tipo de actividad o gasto. Esta sencilla herramienta debiera proporcionar una estructura básica para desarrollar un modelo de costos adecuado con el que sustentar todas nuestras labores en aras de la experiencia del cliente.

### DURACIÓN RECOMENDADA

De 2 a 8 horas

### PARTICIPANTES

De 2 a 4 colaboradores

### MATERIAL NECESARIO

lápices  
papel  
notas adhesivas

### PASOS

**1**

Consulte la guía para la determinación del alcance de los proyectos S/M/L (página 65) como ayuda para determinar de forma aproximada el plazo y el alcance de la iniciativa de experiencia del cliente.

**2**

**RECURSOS DEL EQUIPO PRINCIPAL Y COSTOS DE APOYO INTERNO**

Defina el equipo principal y la asignación de recursos. Consulte la guía de equipos (páginas 88-89)

**3**

**AGENCIA EXTERNA / COSTOS**

Determine la necesidad y la disponibilidad de capacidades internas/externas para cubrir las funciones del equipo.

**4**

**GASTOS DIRECTOS**

Use las tablas siguientes para calcular los desgloses de costos aproximados, separando claramente los costos indirectos internos o «costos blandos» de los «costos duros» (costos directos) y de proveedores externos.

**5**

**PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO**

Resuma los costos y justifíquelos en función de los elementos clave que impulsan las líneas de negocios que intenta mejorar, estime el retorno potencial de la inversión (si es posible) del impacto positivo sobre los indicadores clave de compromiso del cliente ([consulte las mediciones de valor empresarial en las páginas 42-43 del Manual de adquisición, retención y ampliación de clientes](#)).



## Herramienta 6

### Herramienta de elaboración de presupuestos (1/5: Recursos para el equipo principal)

PAPEL EN EL EQUIPO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	FUNCIÓN HABITUAL	RESPONSABILIDADES
<b>Ejecutivo patrocinador</b>	Alto directivo o ejecutivo patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los objetivos y la visión de la organización.</li> <li>• Potenciar el compromiso de la organización con el proyecto.</li> <li>• Movilizar recursos.</li> </ul>
<b>Jefe de proyecto</b>	Mercadotecnia Estudio de clientes Desarrollo de productos Banca digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar una sólida mentalidad centrada en el cliente</li> <li>• Definir la estrategia y el enfoque para alcanzar objetivos de negocio.</li> <li>• Mejorar el conocimiento de los enfoques centrados en el cliente.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	Gestión de productos Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar un mentalidad centrada en el cliente sólida.</li> <li>• Definir una estrategia y enfoque para alcanzar objetivos de negocio.</li> <li>• Compartir conocimientos sobre los enfoques centrados en el cliente.</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	Estrategia Análisis de negocio Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear los esfuerzos en materia de experiencia del cliente con los objetivos estratégicos y financieros.</li> <li>• Elaborar modelos y análisis financieros para respaldar la justificación empresarial de la experiencia del cliente.</li> </ul>
<b>Evangelizadores / Abanderados</b>	Ventas y mercadotecnia Atención al cliente Ingeniería/TI Gestión de marca y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la base de conocimientos y los datos de los clientes.</li> <li>• Promover las ventajas de los enfoques basados en la experiencia del cliente en los diferentes departamentos y funciones.</li> <li>• Avanzar en las relaciones con los sectores de apoyo como Mercadotecnia, Gestión de Sucursales o TI.</li> </ul>
<b>Subtotal</b>		

% DE ASIGNACIÓN	COSTO ESTIMADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No disponible</li> </ul>	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % para proyectos de pequeño y mediano tamaño.</li> <li>• 100 % para proyectos de gran tamaño o fases críticas de iniciativas más pequeñas.</li> </ul>	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % para proyectos de pequeño y mediano tamaño.</li> <li>• 50 % para proyectos de gran tamaño o fases críticas de iniciativas más pequeñas.</li> </ul>	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 % para proyectos de pequeño y mediano tamaño.</li> <li>• 25 % para proyectos de gran tamaño o fases críticas de iniciativas más pequeñas.</li> </ul>	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de tiempo mínima para realizar el seguimiento del progreso y brindar información, normalmente 2-4 horas por la semana.</li> <li>• Por lo general, este equipo ampliado suele incluir entre 3 y 5 personas más.</li> </ul>	\$
	Costo total



## Herramienta 6

### Herramienta de elaboración de presupuestos (2/5: Costos de soporte internos)

FUNCIÓN HABITUAL	DESCRIPCIÓN
<b>Mercadotecnia y comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar estudios de mercado de referencia.</li> <li>• Definir el segmento de clientes objetivo y la propuesta de valor.</li> <li>• Definir la estrategia de canales</li> <li>• Impulsar la concientización y el interés de los clientes.</li> <li>• Apoyar la marca, el packaging y la promoción.</li> <li>• Autorizar los proveedores externos y darles acceso para las investigaciones de mercado y cuestiones de diseño.</li> </ul>
<b>Recopilación de datos y análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar datos de referencia de los clientes para establecer una línea de base contra la cual comparar la experiencia del cliente existente.</li> <li>• Apoyar la estrategia de recopilación de datos relacionados con las tareas vinculadas a la experiencia del cliente, entre ellas, el diseño de encuestas y otros mecanismos de recopilación de datos.</li> </ul>
<b>Personal de primera línea (Sucursales y Asistencia al Cliente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir conocimientos sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes.</li> <li>• Proporcionar acceso directo a los equipos en contacto directo con el cliente como apoyo a las actividades de investigación y de creación de prototipos.</li> <li>• Captar clientes representativos y recopilar sus comentarios en forma directa.</li> <li>• Probar nuevos procesos e interacciones directamente con los clientes.</li> </ul>
<b>Soporte de TI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para recopilar los datos de los clientes y modificar de los sistemas cuando sea necesario.</li> <li>• Apoyo para crear prototipos digitales</li> <li>• Identificar y anticipar posibles problemas de seguridad para los datos de los clientes.</li> </ul>
<b>Agentes / socios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir percepciones sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes.</li> <li>• Proporcionar acceso directo a los equipos en contacto directo con el cliente como apoyo a las actividades de investigación y creación de prototipos.</li> <li>• Reclutar clientes representativos y recopilar sus comentarios en forma directa.</li> </ul>
<b>Cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que los estudios sobre los clientes no eleven el perfil de riesgo para los reguladores internos y externos.</li> </ul>
<b>Subtotal</b>	

HORAS PREVISTAS	COSTO ESTIMADO
Cantidad de horas	\$
Cantidad de horas	\$
Cantidad de horas	\$
Cantidad de horas	\$
Cantidad de horas	\$
	Costo total



## Herramienta 6

### Herramienta de elaboración de presupuestos (3/5: Costos de agencias o proveedores externos)

FUNCIÓN HABITUAL	DESCRIPCIÓN
<b>Diseño de la experiencia del cliente</b> (si hiciera falta un socio de principio a fin del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socio externo con capacidades integrales para apoyar las iniciativas de experiencia del cliente a través de la investigación, la elaboración de prototipos, el diseño y la puesta en práctica.</li> <li>Debe estar asociado con un recurso interno para la transferencia de conocimientos y la capacitación.</li> </ul>
<b>Investigación de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar estudios de mercado y de clientes mediante diversos métodos cualitativos y cuantitativos.</li> <li>Proporcionar acceso a las tendencias del mercado y de los consumidores.</li> <li>Ayudar a identificar los requisitos clave del mercado y de los clientes.</li> </ul>
<b>Mercadotecnia y gestión de marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar apoyo para el diseño, gestión de marca y mercadotecnia para ayudar a lanzar nuevas ofertas.</li> <li>Competencia en múltiples canales, desde el digital hasta el impreso, pasando por el minorista.</li> </ul>
<b>Desarrollo digital y desarrollo externo de TI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soporte para la creación de prototipos y el manejo de soluciones digitales.</li> <li>También pueden tener capacidad de análisis/medición de datos para optimizar los canales digitales.</li> </ul>
Subtotal	

VENTAJAS Y DESVENTAJAS	DURACIÓN	COSTO ESTIMADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ser difícil identificar socios cualificados. Tal vez requieran muchos recursos y no tengan una profunda experiencia en el sector, o no estén familiarizados con el servicio a clientes desfavorecidos.</li> <li>Podría ser la mejor opción si hay que avanzar rápidamente y los recursos internos son insuficientes</li> <li>Pueden suponer una importante transferencia de conocimientos a los equipos internos.</li> <li>Puede ser difícil encontrar opciones locales.</li> </ul>		\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite aprovechar una gama más amplia de habilidades de investigación cualitativa y cuantitativa con las que tal vez su organización no cuenta.</li> <li>Capacidad para buscar clientes y recopilar datos más rápidamente que los equipos internos.</li> <li>No suelen contar con capacidad para traducir los resultados de la investigación en conceptos de producto.</li> </ul>		\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>En la mayoría de los mercados debe haber capacidad local para suplir las carencias de internas de diseño.</li> <li>Algunas empresas se especializan en un canal u otro, como el digital.</li> <li>Generalmente están menos familiarizadas con el trabajo en soluciones para clientes desfavorecidos.</li> </ul>		\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>Por lo general, pueden trabajar de manera más rápida y ágil que los equipos internos de tecnologías de la información.</li> <li>Necesidad de garantizar que el trabajo se complete con la infraestructura de TI existente.</li> <li>Pueden no estar familiarizados con los problemas/ riesgos de cumplimiento relacionados con los datos de los clientes.</li> </ul>		\$
Subtotal		





## Herramienta 6

### Herramienta de elaboración de presupuestos (4/5: Gastos directos)

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
<b>Materiales y creación de prototipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de material para la fabricación de prototipos y otros artefactos para probar y hacer pruebas piloto con los clientes.</li> <li>Puede incluir maquetas de pantallas digitales, servicios móviles, carteles, anuncios, quioscos y declaraciones impresas.</li> </ul>
<b>Contratación e incentivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ser difícil interactuar directamente a los clientes, por lo que tal vez sea necesario captar de participantes para el estudio a través de agencias. Los costos dependerán de la cantidad de clientes a reclutar según los criterios demográficos y psicográficos elegidos.</li> <li>Pequeños incentivos para las personas para que participen en actividades de estudio de clientes, como grupos de discusión o focus groups, entrevistas, estudios de diario (registro de experiencias), diseño participativo y pruebas de usuarios.</li> <li>Los incentivos generalmente aumentan en función del tiempo y el esfuerzo que se espera de los participantes (los grupos de discusión son los menos demandantes y los estudios de diario, los más intensos).</li> <li>No se suele compensar la participación en encuestas sencillas.</li> <li>Se pueden utilizar minutos de telefonía celular en lugar de dinero si resulta más aceptable.</li> </ul>
<b>Viajes y entretenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de viajes, comida y alojamiento para los equipos que realizan el estudio de los usuarios.</li> </ul>
<b>Enlaces / Intermediarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de enlaces o intermediarios que ayudan a contratar participantes en comunidades en las que el equipo carece de relaciones con los clientes para empezar a trabajar.</li> </ul>
<b>Lugar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas actividades del estudio se pueden realizar en las sucursales locales o en la comunidad, pero se suelen conseguir mejores resultados cuando se trata con los clientes en un espacio neutral. Aunque puede implicar un costo adicional, por lo general vale la pena.</li> </ul>
<b>Servicios en la nube</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen varios programas informáticos basados en la nube para ayudar a coordinar, planificar y ejecutar el estudio sobre los clientes. Algunos de ellos son gratuitos y otros utilizan modelos de suscripción o freemium</li> </ul>
<b>Subtotal</b>	

COSTOS/UNIDADES	COSTO ESTIMADO
\$	\$
\$	\$
\$	\$
\$	\$
\$	\$
\$	\$
\$	\$
	<b>Costos totales</b>



## Herramienta 6

### Herramienta de elaboración de presupuestos (5/5: Presupuesto previsto total)

CATEGORÍA	DURACIÓN	COSTO ESTIMADO
<b>1. Equipo principal</b>	Fechas de inicio y finalización previstas	\$
<b>2. Soporte interno</b>	Fechas de inicio y finalización previstas	\$
<b>3. Proveedores externos</b>	Fechas de inicio y finalización previstas	\$
<b>4. Gastos directos</b>	Fechas de inicio y finalización previstas	\$
Subtotal		



## Herramienta 7

# Funciones y descripciones de los miembros del equipo

Ya vimos el aspecto que presentan los grupos funcionales normales desde la perspectiva de la experiencia del cliente. Definir las funciones del equipo para los proyectos de experiencia del cliente es igualmente importante para tener éxito. En nuestra opinión, estos equipos funcionan mejor si se empieza con un **tamaño reducido**, entre 2 y

5 miembros activos (el tamaño de grupo ideal es de 3 a 4 personas). Esto permite dividir el trabajo y que todos mantengan el foco y el compromiso. Si hay más partes interesadas se puede constituir un grupo secundario más grande al cual recurrir para realizar talleres, recibir comentarios y a modo de apoyo en general. Si es posible, procure

que haya **diversidad** en el equipo (diversidad de experiencias, género, puntos de vista y áreas funcionales representadas). Esto evitará los riesgos de pensamiento de grupo (o que el grupo acabe convirtiéndose en una cámara de resonancia de pensamientos homogéneos) y le ayudará implícitamente a integrar la organización en

general. Lo más recomendable es que cada equipo incluya las siguientes perspectivas: mentalidad del consumidor, conocimientos operativos, experiencia financiera y evangelizadores de la organización. Una vez que tengamos definido el grupo podremos pasar a debatir sobre las funciones, objetivos y rutinas.

### PASOS

1

#### DECIDA LAS FUNCIONES OPERATIVAS

Se debe aportar claridad al grupo de trabajo definiendo claramente las funciones de cada participante. En términos generales, se puede dividir a los miembros del equipo en estos tipos:

- **Líder y colíder de equipo:** facilitan el proceso y son responsables por los objetivos.
- **Coordinador:** actualiza el calendario compartido, programa las reuniones y colabora en los aspectos logísticos del trabajo.
- **Documentador:** su labor es la de documentar mediante notas escritas, fotografías, etc. Organiza los archivos compartidos y hace un seguimiento de los datos y productos del trabajo.
- **Operaciones:** controla los presupuestos, plazos y fuentes alternativas de financiamiento.

2

#### CÉNTRERE EN LOS OBJETIVOS GRUPALES Y PERSONALES

Dividiremos el pizarrón en dos partes, una para los «objetivos de grupo» y otra para los «objetivos personales». Dedique un momento a que cada uno reflexione sobre esas dos zonas y escriba una idea por nota adhesiva, usando tantas como haga falta (de 4 a 6 por persona). A continuación, analizaremos el pizarrón en grupo, discutiremos las perspectivas y pondremos de relieve los puntos en común y los desacuerdos. Daremos prioridad a nuestros objetivos grupales más importantes hacia los que deseamos orientar nuestro trabajo y anotaremos los objetivos individuales para revisarlos en el futuro.

3

#### ESTABLEZCA NORMAS Y RUTINAS COMPARTIDAS

El grupo deberá decidir con qué frecuencia se reúne y cómo serán las reuniones para que tengan éxito. También hay que consensuar el tiempo que se dedicará al proyecto, las normas de comunicación y las herramientas de colaboración a utilizar. Definir claramente todos estos pequeños detalles y revisarlos de forma transparente ayudará a evitar fricciones innecesarias en el equipo.

4

#### COMPRENDA LAS INCLINACIONES LABORALES

Si queremos llevar este proceso un poco más lejos, se puede debatir sobre cómo podría trabajar mejor cada miembro del equipo en el proyecto de experiencia del cliente. Esto suele exigir habilidades y conocimientos ajenos a las funciones diarias de cada persona. Pida a los miembros del equipo que se autclasifiquen en una escala del 1 al 5 en estas cinco categorías: Antropólogo, Investigador, Cuentacuentos, Analista, Conector (1: Nada identificado a 5 - Muy identificado). Organice una conversación de

seguimiento sobre las formas en que desean contribuir al proyecto y perfeccionar sus habilidades. Consulte la página siguiente para conocer las definiciones de estas perspectivas con más detalle y cómo puede aplicarlas en su trabajo.

**DURACIÓN RECOMENDADA**  
De 1,5 a 3 horas

**PARTICIPANTES**  
De 2 a 4 colaboradores

**MATERIAL NECESARIO**  
lápices  
papel  
notas adhesivas



## Herramienta 7

# Funciones y descripciones de los miembros del equipo

### DESCRIPCIONES DE LAS INCLINACIONES LABORALES

**El antropólogo:** es curioso y observador, desea entender la forma en la que la gente interactúa y conocer en profundidad sus entornos y herramientas. Es más perceptivo que la mayoría y capaz de realizar análisis cualitativos con rigor. Se acerca a las personas con empatía y mentalidad abierta, y la innovación humana cotidiana es para él una fuente de inspiración.

**El investigador:** estudioso consumado que experimenta para aprender. No teme abordar los problemas sin demasiada información y prefiere tomar decisiones a partir de los hechos que de la teoría. Aunque el investigador no tiene por qué basar su trabajo en diseños rígidos o métodos científicos, frecuentemente realiza esquemas de sus ideas, elabora modelos y verbaliza situaciones hipotéticas para aportarles claridad.

**El cuentacuentos:** persona naturalmente dotada para sintetizar las observaciones con narrativas. Es capaz de evitar jerga técnica y transmitir el significado de su labor a un público no especializado identificando el

desafío, el argumento y los personajes. Sus mensajes ayudan a comunicar las innovaciones con claridad y son capaces de suscitar emociones y acciones en un conjunto más amplio de personas.

**El analista:** busca incansablemente patrones en los datos y es capaz de aislar el componente del comportamiento humano en los puntos de contacto cuantitativos para identificar oportunidades de impacto. Su perspectiva puede contribuir a identificar rápidamente métodos de medición creativos y valor en los modelos de negocio. Con frecuencia es el encargado de conectar los proyectos con las funciones operativas o financieras de la organización.

**El conector:** es una persona gregaria, que suele influir sobre su entorno y dejarse influir por él. Es capaz de aportar múltiples perspectivas a partir de sus propias experiencias o redes. Esta habilidad es esencial en terreno para lograr sintonía con la gente, formar alianzas mutuamente beneficiosas, establecer conexiones y obtener apoyo en su organización a partir de los cuales difundir su labor en el campo de la experiencia del cliente.



### Referencia: Tom Kelley - Ten Faces of Innovation

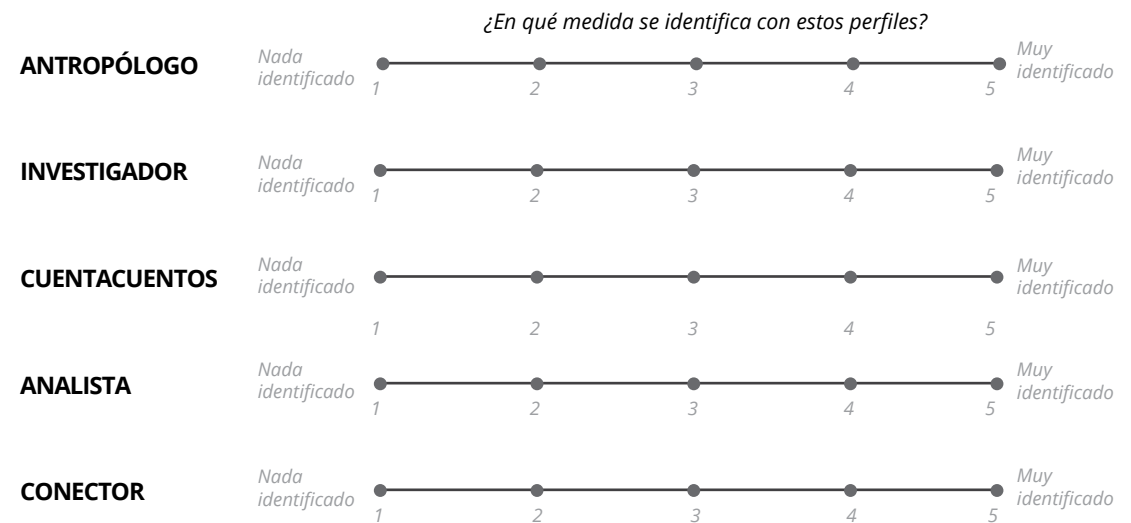
Reflexiones sobre cómo aprovechar múltiples perspectivas para introducir la creatividad, la innovación y las perspectivas de los clientes en nuestra organización: <http://www.amazon.com/The-Ten-Faces-Innovation-Organization/dp/0385512074>

**OBJETIVOS GRUPALES** ¿Cuáles son los objetivos para este proyecto y el equipo? ¿En qué consistiría el éxito?

**OBJETIVOS PERSONALES** ¿Cuáles son sus objetivos personales para este proyecto? ¿Hay alguna competencia que le gustaría adquirir o mejorar? ¿Quiere cumplir un objetivo profesional?

### PERSPECTIVAS DEL PROYECTO

Comparta la perspectiva y la inclinación que aporta a su equipo de proyecto. Esto ayudará a que todos quienes lo integran identifiquen la mejor forma de repartir el trabajo y aprovechar al máximo sus fortalezas.



¿Qué implicaciones tiene esto para el papel y las responsabilidades que tendrá en el equipo?



## Herramienta 8

# Plantilla para estudios de caso

Un estudio de caso sirve para describir un producto, un servicio u otra intervención implementados para resolver un problema concreto de la experiencia del cliente. Los estudios de caso son una buena forma de mostrar los resultados de nuestro proyecto para presentarlos a las partes interesadas relevantes en la organización. Aunque en los estudios de caso no hay componentes

obligatorios (ya que varía en función del caso o la historia que queramos destacar), la mayoría incluye los seis elementos principales que se detallan a continuación. Además de mostrar el trabajo de nuestro proyecto, un buen estudio de caso ayuda a fundamentar la experiencia del cliente porque pone de relieve la opinión de los clientes con los que interactuamos durante todo el proceso.

**SUGERENCIA:** Podemos generar entusiasmo y aumentar el compromiso con el trabajo si destacamos los «momentos reveladores» y ponemos de relieve resultados imprevistos (como resultados interesantes sobre el comportamiento de los clientes o si se rechaza de plano una hipótesis durante las pruebas).

### PASOS

**DURACIÓN RECOMENDADA**  
De 2 a 4 horas

**PARTICIPANTES**  
De 2 a 4 colaboradores

**MATERIAL NECESARIO**  
lápices  
papel  
notas adhesivas

#### 1

##### PROBLEMA

Identificar el problema abordado. Explicar cómo se identificó y por qué se trata de una cuestión importante.

#### 2

##### PROCESO DE INTERVENCIÓN

¿Qué proceso se siguió para generar, desarrollar y probar las ideas de intervención? Si se hubo obstáculos inesperados durante el proceso, ¿cómo los superaron?

#### 3

##### PROTOTIPOS

Presentar los prototipos desarrollados y probados con los clientes. ¿Qué herramientas y recursos se utilizaron? ¿Cómo ayudaron al desarrollo de nuestro trabajo?

#### 4

##### RESULTADOS Y PASOS SIGUIENTES

¿Qué impacto tuvo nuestra intervención en términos de la experiencia del cliente u otros indicadores? ¿Cómo se definió y midió el éxito? ¿Cuáles son los pasos siguientes que identificaron para el desarrollo del trabajo? ¿Cómo puede beneficiarse la organización gracias a la exploración continua de esta intervención de experiencia del cliente?



## Herramienta 8

### Plantilla para estudios de caso (1/4: Plantear el problema)

**PLANTEAR EL PROBLEMA:** ¿Cuál es la necesidad del cliente o el problema que queremos solucionar con nuestra intervención? ¿Quiénes participan (socios, clientes u otros) y cuáles son las relaciones clave involucradas?

**CONTEXTO REGIONAL:** Según nuestro estudio, ¿cuáles fueron los factores regionales clave (normativos, culturales, políticos o de otro tipo) que contribuyen o están relacionadas con el problema de alguna otra manera? ¿Cómo influyó este contexto en el enfoque de nuestra intervención?

#### SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN INICIAL

Incluir un resumen de la estrategia inicial del estudio. ¿A dónde fuimos y con quién hablamos? ¿Cómo adaptamos el proceso a medida que descubríamos información nueva sobre la situación? ¿Cuáles fueron las ideas clave de los clientes que nos ayudaron a identificar la necesidad o el problema a solucionar?

Cantidad de entrevistados	Desglose de los entrevistados	Lugares visitados	Tiempo dedicado al trabajo de campo



## Herramienta 8

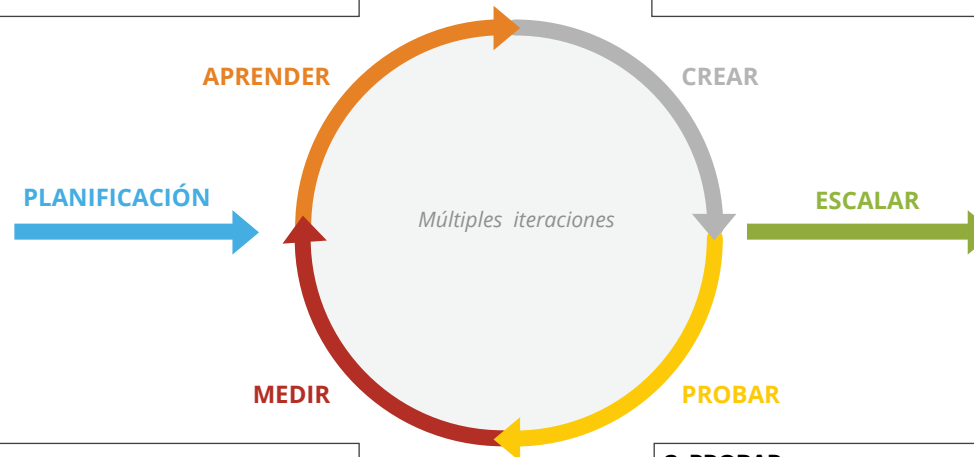
### Plantilla para estudios de caso (2/4: Plantear el problema)

PLANIFICACIÓN

1. APRENDER

2. CREAR

5. ESCALAR



4. MEDIR

3. PROBAR



## Herramienta 8

### Plantilla para estudios de caso (2/4: Plantear el problema)

#### PROTOTIPO 1

#### PROTOTIPO 2

#### PROTOTIPO 3

<b>CONCEPTO</b> Describa el prototipo y sus funciones clave. ¿Quién es el usuario objetivo?	
<b>DISEÑO Y PRODUCCIÓN</b> ¿Qué materiales usaron para crear el prototipo? ¿Incluyeron artefactos físicos? ¿Espacios físicos? ¿Interacciones entre personas?	
<b>MÉTODOS DE PRUEBA</b> ¿Cómo configuraron el prototipo y qué pruebas realizaron? ¿Cuáles fueron las principales hipótesis, preguntas o indicadores de desempeño? ¿Cómo se definió el éxito?	
<b>ESTADO</b> ¿Cómo evolucionó el prototipo durante el proceso? ¿Hay y alguna versión en funcionamiento o no tuvo ningún éxito?	
<b>DOCUMENTACIÓN DEL TRABAJO</b>	






## Herramienta 8

### Plantilla para estudios de caso (4/4: Resultados + pasos siguientes)

**RESULTADOS:** ¿Qué repercusión tuvieron las pruebas del prototipo sobre la experiencia del cliente u otras variables? ¿Qué prototipos fueron un éxito o un fracaso y por qué? ¿Qué prototipos son candidatos para seguir desarrollándolos?

**LECCIONES APRENDIDAS:** ¿Cuáles son las principales conclusiones de este proyecto? ¿Surgieron resultados inesperados de las pruebas? ¿Hubo hallazgos sorprendentes? ¿Cómo se relaciona lo aprendido con las prácticas institucionales sobre experiencia del cliente de la organización en general? ¿Cómo puede beneficiar a la organización la exploración continua de esta intervención de experiencia del cliente?

Corto plazo

**PASOS SIGUIENTES:**

¿Qué plan o pasos siguientes identificaron para aprovechar el trabajo?

Medio plazo

Largo plazo



## Herramienta 9

# Encuesta de satisfacción del cliente

Las encuestas de satisfacción del cliente son una herramienta de evaluación muy práctica cuyo uso puede adaptarse a lo largo de todo el proceso y resultan especialmente útiles durante las fases de creación de prototipos y prueba. Las encuestas ofrecen un método rápido para generar datos con

los que validar o refutar cualquier hipótesis que surja. Lo ideal es realizar encuestas a intervalos regulares para poder hacer ajustes e iterar sobre sus ideas hasta conseguir perfeccionar y validar una solución para ampliar su alcance.

**SUGERENCIA:** Una encuesta formal no es más que un enfoque para recopilar las perspectivas de los clientes sobre nuestro prototipo. La mayoría de los prototipos se nutren de un análisis formal y uno informal. Quizás queramos recopilar comentarios más matizados sobre nuestro prototipo a través de entrevistas de grupo breves o pormenorizadas para recopilar información cualitativa sobre lo que gustó/no gustó a la gente, qué les pareció claro o confuso, y cuáles ideas o consideraciones relevantes aportaron.

### PASOS

1

#### DEFINA LOS PARTICIPANTES

Seleccione por adelantado al grupo expuesto y de clientes objetivo (vea la plantilla de selección). Verifique que las personas encargadas de realizar la encuesta tengan experiencia y cuenten con la debida capacitación.

2

#### ADAPTE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

Crearemos una encuesta basada en los aspectos específicos del proyecto (o prototipo) que queramos someter a prueba. Por ejemplo, si cambió la decoración de una sucursal bancaria, crearemos una encuesta que nos presente las primeras impresiones y la experiencia general de los clientes que la visitan.

3

#### PUESTA EN MARCHA E IMPLEMENTACIÓN

Haga la encuesta en el idioma local y, si corresponde, lo antes posible después de haber puesto en marcha el prototipo o la intervención. Tal vez convenga realizar encuestas en distintos momentos del proceso.

4

#### RECOPILE Y APROVECHE LOS RESULTADOS

La recopilación de datos debe estar optimizada para obtener y sintetizar los resultados rápidamente, de tal manera que podamos incorporar continuamente cambios al proyecto (por ejemplo, mediante el uso de herramientas como surveymonkey, formularios de Google u otras herramientas similares de la web).

#### DURACIÓN RECOMENDADA

De 2 a 8 horas

#### PARTICIPANTES

De 2 a 4 colaboradores

#### MATERIAL NECESARIO

lápices  
papel  
notas adhesivas

*Esta breve encuesta o cuestionario (plantilla 2/2 de esta herramienta) sirve para recabar la opinión de los clientes sobre su percepción del prototipo y su experiencia general. El cuestionario consta de 4 a 5 preguntas, con respuestas recogidas en una escala de Likert de 5 puntos. Para que las encuestas tengan éxito, siempre hay que planificarlas adecuadamente antes de su lanzamiento.*



#### Referencia: Encuesta de satisfacción del cliente

Janalakshmi Customer Experience Playbook [INSERT LINK]



## Herramienta 9

### Encuesta de satisfacción del cliente (1/2)

#### PROYECTO/TEMA

**OBJETIVO:** ¿Qué aspectos específicos de la experiencia del cliente queremos calibrar? ¿Qué hipótesis estamos poniendo a prueba?

#### REQUISITOS DE FORMATO

**Lengua y alfabetización:** ¿Qué consideraciones lingüísticas debemos tener en cuenta para dar cabida a los participantes?

**Medios de comunicación y tecnología:** ¿La encuesta se realizará por teléfono o en persona? ¿Qué nivel de familiaridad con la tecnología es necesario para participar?

**Remuneración:** ¿Se debe remunerar o compensar a los participantes por el tiempo que dedican a la encuesta, o es una encuesta voluntaria?

**Facilitadores:** ¿Qué nivel de capacitación necesitan los facilitadores que van a realizar la encuesta? ¿Deben ser internos o externos a la organización?

#### FECHA / LUGAR DE LA ENCUESTA

PERFIL DEL PARTICIPANTE	GRUPO EXPUESTO	GRUPO DE CONTROL
Cantidad de participantes		
Rango de edades		
Rango de ingresos		
Características financieras		
Exposición al producto / servicio		
Familiaridad con la organización / marca		
Distribución geográfica		
Estrategia de contratación de personal		



## Herramienta 9

### Encuesta de satisfacción del cliente (2/2)

GRUPO OBJETIVO	PREGUNTA MODELO* <i>Nota: estas preguntas pertenecen a un proyecto antiguo. Habrá que preparar preguntas relevantes para nuestro proyecto.</i>	1	2	3	4	5
Ambos	¿Se sintió <b>cómodo</b> en [lugar de servicio]?	Muy incómodo	Incómodo	Ni cómodo ni incómodo	Cómodo	Muy cómodo
Ambos	¿Qué le pareció la <b>información</b> que recibió cuando hizo preguntas en [lugar de servicio]?	Muy insatisfactoria	Insatisfactoria	Ni satisfactoria ni insatisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Grupo expuesto	¿ <b>Notó algún cambio</b> en [lugar de servicio]? (Sí/No) En caso afirmativo, ¿qué opina de los cambios?	Muy insatisfactoria	Insatisfactoria	Ni satisfactoria ni insatisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Ambos	<b>En general</b> , ¿Cómo fue su experiencia en [lugar de servicio]?	Muy insatisfactoria	Insatisfactoria	Ni satisfactoria ni insatisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Ambos	¿Qué instalaciones le gustan más en [lugar de servicios]? ¿Las nuevas o las antiguas? ¿Cuáles le gustan menos? ¿Las nuevas o las antiguas?					

Comentarios del cliente

Comentarios del cliente



---

# EXPERIMENTOS

---

## **Ponga en práctica la experiencia del cliente:**

Ejercicios prácticos para acercarse a sus clientes y convertir la experiencia del cliente en una de sus competencias básicas. Todos los experimentos pueden realizarse en tan solo una o dos horas.

ideales para los gerentes que quieran conocer de primera mano el valor de la experiencia del cliente, o acelerar su trabajo en este ámbito, y sus equipos de proyecto.

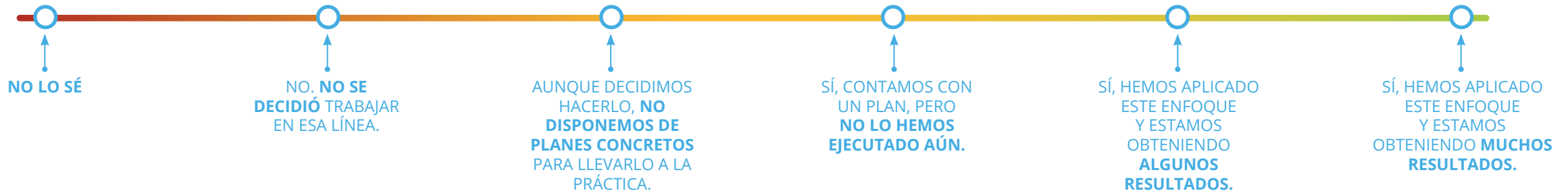


## Experimento 1

# Diez preguntas que dan resultados

Las empresas que hacen de los clientes su prioridad comienzan a dar forma a su modelo y su cultura para que reflejen este valor esencial. Reúna a su equipo y dediquen unos minutos a responder las siguientes preguntas para determinar el nivel de madurez del enfoque de experiencia del cliente que aplica la organización y las áreas específicas susceptibles de mejora.

1. ¿Su organización estableció indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la consecución de los objetivos de satisfacción del cliente?
2. ¿Se llevan a cabo estudios de clientes para entender sus deseos, necesidades y motivaciones a la hora de adquirir productos o servicios?
3. ¿Su organización analiza los procesos de venta para entender en qué puntos puede fallar e impedir que los clientes compren?
4. ¿Su organización estima la cantidad de clientes que gana y pierde cada año?
5. ¿Su organización aplica el marco del "recorrido del cliente" para diseñar, documentar y compartir el modelo óptimo de experiencia integral que debe ofrecer a los clientes?



### DURACIÓN

40-60 minutos

### PARTICIPANTES

1 facilitador para recopilar respuestas

6. ¿Su organización emplea un amplio conjunto de técnicas de estudio para analizar la experiencia del cliente y conocer su nivel de satisfacción y fidelidad?
7. ¿Su organización realiza estudios para entender cómo los clientes utilizan sus productos y por qué podrían estar usándolos de formas distintas a las previstas inicialmente?
8. ¿Todos los altos directivos mantienen un contacto directo y regular con los clientes para contar con una visión realista de su experiencia cuando interactúan con la organización?
9. ¿Su organización cuenta con un cálculo claro y coherente del valor de por vida del cliente para aplicarlo a las decisiones de inversión?
10. ¿Su organización conoce los costos (directos e indirectos) en los que incurren los clientes cuando se relacionan con ella?



## Experimento 2

# Inicie una conversación sobre la experiencia del cliente

Con demasiada frecuencia los debates que se desarrollan en las sedes centrales de las organizaciones poco tienen que ver con la realidad de la experiencia del cliente. Y, sin embargo, cada empleado de su empresa es también un cliente o usuario de muchas otras. Este ejercicio le ayudará a establecer una conexión entre la experiencia del cliente de sus compañeros y su organización.

### PASOS

- 1** Projete el video sobre el poder de la experiencia del cliente de MicroEnsure
- 2** Reflexione sobre entre 1 y 3 ejemplos en que su experiencia como cliente fue impactante, en los que la calidad de las interacciones contribuyó a mejorar la experiencia. Comparta estos ejemplos con el equipo.
- 3** Pida a uno de los compañeros que comparta sus experiencias más impactantes como cliente y que comente las interacciones específicas, las emociones que le provocaron y el impacto en su experiencia y percepción de la marca. También puede pedir a los miembros del equipo que dibujen o escriban estas ideas en notas adhesivas.

### DURACIÓN

60-90 minutos

### PARTICIPANTES

1 facilitador  
1 anotador / organizador

### MATERIALES

Notas adhesivas o una pizarrón para anotar

### EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

Para dar inicio a dos días de intensa creación de prototipos de experiencia del cliente y presentación de propuestas, Janalakshmi, un proveedor de servicios financieros para los desfavorecidos en zonas urbanas, empezó con algo pequeño. Cada uno de los invitados a la sala narró un momento significativo para ellos como clientes.

Hubo todo tipo de ejemplos... desde un reclamo bien resuelto hasta una empresa que ofrece opciones siempre que puede. Entre ellos se pueden destacar los siguientes: **Solo un par de clics:** una experiencia de cambio fácil y rápido con Amazon hizo que un colega se sintiera confiado y relajado. **En el momento justo:** un televisor estropeado antes de un partido de fútbol nunca es divertido, pero cuando

el especialista en reparaciones apareció en escena rápidamente (y con una sonrisa) logró que su cliente se sintiera conectado y apoyado. **Opciones cuando las quiero:** la opción de pedir la cena cuando uno la quiere hizo que un larguísimo vuelo internacional fuera más fácil y estimulante para un miembro del equipo.

Abrir el taller con esas reflexiones favoreció el compromiso personal, la empatía y que todos entendieran la importancia de la experiencia del cliente. También fue de ayuda para un equipo heterogéneo, compuesto por miembros de Janalakshmi, CGAP y socios consultores de Dalberg y Design Impact Group, que pudieron establecer así un lenguaje común para referirse a la experiencia del cliente.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando queremos construir un caso de experiencia del cliente en nuestra organización.
- Cuando queremos familiarizar al equipo con el concepto de la experiencia del cliente y en qué se diferencia de lo que ya hace la organización.
- Cuando hace falta una inspiración similar en una sesión de generación de ideas con el equipo.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para desarrollar un consenso sobre la definición de experiencia del cliente. Para mostrar ejemplos en el PPT «Caso de Inversión».
- Para generar nuevas ideas en el equipo.
- Para empezar a investigar a la competencia.

*“Tuve que hacer una especie de campaña electoral en el banco [para defender activamente mi proyecto]. Me comuniqué con quienes se interesaron, les mostré las iteraciones y aproveché la oportunidad.”* Líder de Absa.



## Experimento 3

# Tome el pulso

Puede empezar a conocer a sus clientes con algo tan sencillo como un correo electrónico. A menudo, el personal de primera línea ya sabe qué cuestiones son las que mayores dificultades presentan a los clientes o les ayudan a prosperar. Por ello, desarrollar formas sencillas para evaluar qué sabe ya el personal es un buen comienzo para centrar sus esfuerzos desde el principio.

### PASOS

- 1** Seleccione un ámbito de la experiencia del cliente sobre el cual desee profundizar, y el personal de primera línea que pueda tener ideas y perspectivas sobre esta cuestión. Envíe un correo electrónico con un máximo de cinco preguntas para profundizar sobre una cuestión específica de la experiencia del cliente. Haga preguntas sencillas para que sea fácil responderlas. Recopile las respuestas durante una semana. Las preguntas deben ser concretas y directas al mismo tiempo. A continuación analice las respuestas y comparta las valoraciones más importantes con los compañeros de equipo pertinentes  
*Por ejemplo: «¿Conoce alguna razón por la que nuestros clientes no recurren a la billetera móvil para hacer los pagos semanales de sus préstamos? ¿Cuáles son los motivos más habituales?»*
- 2** **Actividad de seguimiento:** para que la conversación no decaiga, invite a los encuestados a las «Conversaciones diarias sobre la experiencia del cliente», para que compartan sus historias una o dos veces por semana. De esta actividad podremos extraer qué sabe el personal sobre la «experiencia del cliente» y si reciben ideas de los propios clientes para mejorar las experiencias existentes.
- 3** **Actividad de seguimiento:** Cree una base de datos de «abanderados de la experiencia del cliente» en la organización y un canal de comunicación interno (por ejemplo, un blog, Tumblr, Medium, Blogger) para que el debate no decaiga y dar impulso a la experiencia del cliente en toda la organización. Ponga en común anécdotas, ejemplos inspiradores y prácticas prometedoras de la experiencia del cliente.

### DURACIÓN

30 minutos para el cuestionario por email  
1 semana para recopilar las respuestas

### PARTICIPANTES

1 facilitador  
1 anotador / organizador

### MATERIALES

Email y documentos compartidos  
Enlaces a la plataforma de intercambio si fuera necesaria (Blogger, Tumblr, Google+, etc.)

### EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

El equipo de «iniciativas orientadas al sector» de SQUARE está en contacto continuo con el Departamento de Atención al Cliente para recopilar datos de referencia sobre los reclamos y la experiencia de los clientes. Ambos equipos disponen de un canal de comunicación constante entre ellos, lo que permite a SQUARE crear constantemente nuevas ideas y recopilar comentarios a través de su Centro de Atención al Cliente, para evaluar qué valoran más los clientes. Este sencillo proceso de comunicación permite a SQUARE hacer pruebas y, corregir el rumbo rápidamente para crear productos de gran éxito en su cartera.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando quiera argumentar en favor de la inversión en experiencia del cliente y necesite falta relatos de los propios clientes para el PPT de «Justificación del enfoque».
- Cuando quiera probar formas de agilizar las comunicaciones sobre la experiencia del cliente entre los equipos de trabajo.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para conectarse con gente interesada en la experiencia del cliente en toda la organización y reclutar personas para que participen en las «Conversaciones diarias sobre la experiencia del cliente».
- Para poner a prueba los supuestos iniciales sobre el rendimiento de un producto y entender en términos generales los desafíos a los que se pueden enfrentar los clientes cuando interactúan con la organización.

*“Muchas de las ideas y prioridades proceden del canal de atención al cliente. Trabajamos en estrecha colaboración con el equipo de soporte para saber cuáles son las solicitudes más habituales que llegan de la base [de clientes] y ver luego cómo crear una función o producto con los que satisfacer esa necesidad.” - Ginger, SQUARE*





## Experimento 4

# Cambie de escenario

Modificar el entorno es un método rápido y sencillo para empezar a cambiar su mentalidad. Dé un giro radical a la rutina de su oficina. Elija una sucursal para implementar en ella métodos de teletrabajo y aproveche la pausa para el

café para conocer al personal de primera línea. Existen además muchas otras formas de convertir este descanso un momento mucho más productivo y esclarecedor.

### PASOS

- 1** Pida a un miembro de baja jerarquía en la oficina que le dé una visita guiada. Usted probablemente esté familiarizado con la disposición física de la sucursal, pero aproveche la oportunidad para hacerle preguntas y pedirle que le cuente algunas historias.
- 2** Haga pausas de 15 minutos para pasear, observar e interactuar con el personal y los clientes. No dude en hacer preguntas sobre lo que le llame la atención y déjese guiar por guiándolo que observe.
- 3** Anote en el cuaderno lo que vaya observando y sus conclusiones sobre las interacciones; reflexione sobre cómo todo ello puede influir sobre su trabajo y la oferta y ejecución de la experiencia del cliente. Si esta actividad le resulta especialmente reveladora, no dude en compartir sus fotografías y observaciones en la siguiente reunión con el equipo.

### DURACIÓN

De 3 horas a 1 día

### PARTICIPANTES

Ejercicio individual o en parejas

### MATERIALES

Cuaderno  
Cámara del celular

### EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

El personal de KGFS lleva a cabo un riguroso proceso de incorporación del personal a la empresa directamente sobre el terreno en el que adoptan las funciones y responsabilidades de cada puesto. Después de esta inmersión, los directivos de nivel medio y alto de la sede central deben volver al terreno al menos una

vez por trimestre y trabajar como personal de primera línea durante una semana. KGFS va más allá de la observación y se sumerge en ella y en el proceso ha desarrollado una cultura de experiencia del cliente robusta en toda la organización.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando se quiera romper con la rutina y darle una perspectiva nueva al trabajo.
- Cuando el equipo necesite aumentar la empatía y aprender de las perspectivas de los clientes o del personal de primera línea.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para tener una perspectiva general de los desafíos a los que se enfrentan los clientes en la actualidad.
- Para poner a prueba los supuestos iniciales que hicimos sobre los resultados de una oferta, o conseguir una perspectiva general de la experiencia del cliente.

***“El cambio más importante que deben hacer todos quienes quieran centrarse en el cliente es asegurarse de que todo el mundo pase por la primera línea. No se podrá llegar jamás hasta la cima sin antes arremangarse y ensuciarse las manos”***

- Jayshree, KGFS



## Experimento 5

# Cree un mapa de alineación

Los proyectos de mejora de la experiencia del cliente dan mejores resultados cuando se adaptan a las prioridades internas y las iniciativas en curso de la organización. Dedique una tarde a elaborar un mapa mental con la colaboración de algunos de sus colegas más cercanos. Durante ese ejercicio, analicen qué podrían aportar un proyecto o perspectiva basados en la experiencia del cliente a las actividades que ya están llevándose a cabo.

### PASOS

- 1** Con la ayuda de notas adhesivas, empiece anotando las prioridades y objetivos estratégicos. A continuación, en notas adhesivas de un color distinto añada las iniciativas existentes. Anote y marque las notas adhesivas que contengan iniciativas transversales a la organización (por ejemplo, las iniciativas asociadas con recursos humanos o la responsabilidad social corporativa, etc.).
- 2** Analice y quiénes son los líderes que son especialmente receptivos a las ideas innovadoras o que han defendido nuevos enfoques en la organización y haga una lista de ellos. Liste también los empleados de cualquier nivel que muestren un mayor interés por las ideas innovadoras y naturalmente adopten un enfoque centrado en el cliente en su trabajo.
- 3** Dé un paso atrás y reflexione sobre el mapa que dibujó. Identifique las formas en que un enfoque de experiencia del cliente podría añadir valor o conectar a todas estas personas, proyectos y prioridades existentes. Si surgen oportunidades claras, entable diálogos con estos líderes. Guarde el mapa o la documentación de la actividad para fundamentar trabajos futuros.

### DURACIÓN

1 - 2 horas

### PARTICIPANTES

1 facilitator

### MATERIALES

Manual de Frog: Herramienta: «Knowledge fest»

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando quiera definir colaboraciones estratégicas internas para un proyecto.
- Cuando quiera justificar una inversión en experiencia del cliente o definir un informe de oportunidades.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para alinear esfuerzos y aumentar la eficiencia entre los diferentes equipos.
- Para identificar posibles proyectos de colaboración entre equipos.
- Para identificar al personal que debe participar internamente y a los aliados.

***“Las organizaciones no son entes estáticos, sino dinámicos. Por eso, la mejor forma de garantizar la responsabilidad en ellas es la alineación con las iniciativas actuales.”***

- Janalakshmi



## Experimento 6

# Encuentre a tres agentes en la comunidad

La experiencia con los agentes suele diferir bastante entre las zonas rurales y las urbanas. Es común dar por sentadas situaciones aparentemente sencillas, como acceder a un agente con facilidad o recibir asistencia útil a través del centro de atención telefónica para clientes.

Sin embargo, existen formas sencillas de ponerse en el lugar de sus clientes y entender los desafíos cotidianos que enfrentan para acceder a sus productos.

### PASOS

- 1** Empiece por visitar un pueblo o aldea donde los índices de adopción de sus productos/ servicios sean bajos. Dé una vuelta y trate de **encontrar a tres agentes que puedan ayudarlo** (es mejor si no conoce el lugar de antemano). Documente el proceso por escrito y con fotografías. Anote sus acciones, interacciones, emociones y razonamientos.
- 2** Actividad de seguimiento: elija una dificultad específica con la que se hubiera encontrado como cliente (por ejemplo, no poder configurar su billetera móvil). A continuación, pregunte al agente si puede ayudarlo y, seguidamente, **llame al centro de atención al cliente y solicite asistencia para resolver el problema.**  
\* Si su organización no trabaja con una red de agentes, siempre puede realizar la segunda parte del ejercicio: «Llamar a un centro de atención al cliente y solicitar asistencia»
- 3** Tome notas durante la experiencia y, una vez de vuelta en la oficina, reflexione con su equipo sobre los siguientes temas:
  - ¿Cuánto tiempo se tarda en encontrar a un agente u obtener ayuda útil a través del centro de atención al cliente?
  - ¿Qué partes del proceso le resultaron frustrantes?
  - ¿A quién solicitó ayuda más allá del centro de atención al cliente?

### DURACIÓN

1 - 2 horas

### PARTICIPANTES

Ejercicios individuales o en pequeños grupos

### MATERIALES

La aplicación de notas de su teléfono celular

### EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

En 2010, Tigo Cash lanzó una solución de dinero móvil en Ghana. Antes de 2012, el servicio contaba con poco más de 1 millón de suscriptores registrados, aunque solo una pequeña parte de ellos realizaban operaciones. Un año después, Tigo Cash experimentaba dificultades para expandir sus servicios en el país, de manera que aunó fuerzas con IDEO.org para mejorar su propuesta de valor al cliente y la adopción del dinero móvil por parte de usuarios con bajos ingresos de Ghana.

Cuando lanzaron el estudio inicial, se propusieron al gerente de Tigo-Cash un ejercicio sencillo: encontrar tres agentes y solicitarles ayuda. Esto lo ayudó a experimentar el servicio de primera mano y entender su funcionamiento en un contexto y una comunidad reales. El gerente tuvo que realizar más de 10 llamadas a un representante de clientes de Tigo y dar vueltas por el pueblo durante aproximadamente dos horas hasta encontrar a un agente. Hasta ese momento, el personal de Tigo Cash no era consciente de las dificultades prácticas que enfrentaban sus clientes.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Justo antes de comenzar la fase de estudio. Le ayudará a pensar con la perspectiva de sus clientes desde el principio del proceso.
- Además, puede servirle de actividad complementaria al mapa de recorrido del cliente y permitirle entender cómo actúa, siente y piensa la gente en situaciones similares.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para obtener un conocimiento más profundo de las dificultades y necesidades diarias que enfrentan sus clientes al utilizar su producto.
- Para generar nuevas ideas con las que mejorar sus servicios actuales.

**“Desde que llevamos a cabo el proyecto, veo los métodos para entender al cliente de forma muy diferente. Desde mi punto de vista, el diseño centrado en las personas logra ir más allá de la superficialidad del estudio de los consumidores y llega al fondo de los verdaderos sentimientos y motivaciones de los clientes. Es una herramienta increíblemente potente que me gustaría introducir en Tigo para que forme parte integrante de nuestros procedimientos.”** - Selorm Adadevoh, ex responsable de servicios financieros móviles de Tigo Ghana y actual director comercial de Digicel Haití.



## Experimento 7

# Tome un café con los clientes

Inicie una conversación improvisada con un grupo de clientes mientras visita la sucursal. Esta es una excelente manera de conocer su experiencia sin los requisitos logísticos que conlleva organizar un grupo de debate formal. Suele ser útil iniciar una inmersión informal en la experiencia del cliente antes de planificar una investigación de campo formal.

### PASOS

**1**

Fije un día para trabajar en una sucursal. Si es posible, trabaje en un lugar público a la vista de los clientes. Cuando lleguen los clientes, invite a 1-3 personas a tomar un café mientras esperan. Preséntese y pregúnteles por qué fueron a la sucursal ese día, qué producto u oferta concreta les interesa o utilizan, y qué desafíos enfrentan.

**2**

Cuando ya hayamos establecido cierta relación y confianza con ellos, podremos preguntarles más sobre su vida. Podemos preguntarles sobre la situación de su hogar y de su familia, su trabajo, sus necesidades y objetivos, y cómo esperan que les ayuden los servicios financieros.

**3**

Anotaremos en el cuaderno nuestras observaciones y las percepciones de estas interacciones con los clientes. Después de 2-3 conversaciones (individuales o en grupo), con toda probabilidad podremos identificar ya algunas similitudes entre ellos:

- Anotaremos y describiremos 3 temas comunes que hayan surgido durante el proceso.
- Puesta en común con el equipo, idealmente durante una «Conversación diaria sobre la experiencia del cliente».

### DURACIÓN

30-40 minutos por conversación (recopilar respuestas durante una semana)

### PARTICIPANTES

1 facilitador  
1 anotador

### MATERIALES

Mapa mental DIY

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando queramos inspiración y conocimientos sobre la base de clientes principal.
- Cuando queramos probar ideas nuevas al principio de un proceso con clientes al azar en una sucursal.
- Al principio del proyecto, para recopilar datos y tener una noción más clara sobre las preguntas a incluir, y antes de pasar a la fase de planificación de la investigación.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para recopilar datos que permitan validar o reformular los supuestos iniciales que tenemos sobre los desafíos que enfrentan los clientes con nuestro producto.

**“Entienda a sus clientes. Hablar con ellos es una cosa, pero si solamente buscamos la respuesta a una pregunta concreta, nunca conoceremos por entero su naturaleza. Intente comprenderlos: sus creencias, necesidades y relaciones. Incluso si solo pretende cubrir un único aspecto de la vida financiera del usuario modelo, trate de entenderla en su totalidad, eso le brindará muchas ideas sobre cómo aportar valor al producto que va a ofrecer” - Ginger, Square**



## Experimento 8

# Acompañe a un empleado de primera línea en una jornada de trabajo

El acompañamiento (o shadowing) es una técnica de observación básica que le permite aprender de forma no intrusiva sobre una experiencia a partir de la perspectiva de un usuario concreto. Acompañar a un miembro del personal de primera línea le ayudará a identificar patrones y otra información útil sobre la interacción entre sus empleados y los clientes.

### PASOS

- 1** Pida permiso a un agente o a un cliente para seguirlo mientras interactúa en la sucursal.
- 2** Documente sus interacciones sin intervenir en ningún momento. Identifique los momentos específicos que le llamen la atención y anótelos de forma descriptiva en el cuaderno.
- 3** Cuando el agente o el cliente hayan finalizado, pregúntele si dispone de 20 minutos para una conversación de seguimiento. Debata los momentos específicos que le llamaron la atención y plantee preguntas como las siguientes:  
*¿Por qué realizó la tarea o gestionó la interacción de esa manera? ¿Utilizó alguna herramienta o proceso como apoyo para su trabajo? ¿Cómo se sintió? ¿En qué pensaba? ¿Podríamos mejorar algo de la experiencia o los desafíos que enfrentan? ¿Hay prácticas positivas que podríamos ampliar?*

### DURACIÓN

De 40 minutos a 1 hora de observación  
20 minutos para una conversación de seguimiento

### PARTICIPANTES

Ejercicio individual

### MATERIALES

Cuaderno  
Cámara del teléfono (es recomendable hacer fotografías siempre que no distraiga)  
Herramientas personalizadas (para anotar nuestras percepciones)

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando queramos recopilar información para el mapa del recorrido del cliente.
- Cuando queramos recopilar las lecciones aprendidas y las historias de los clientes sobre cómo se relacionan con nuestros productos en una sucursal.
- Cuando queramos entender mejor cómo diseñar la implementación de una oferta a través del personal de la sucursal o de los agentes.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para recopilar información para construir el mapa del recorrido del cliente.
- Para practicar las habilidades de investigación para estudios cualitativos posteriores.



## Experimento 9

# Cree un esquema del cliente

Un esquema o boceto del cliente es un ejercicio sencillo para comenzar a caracterizar a sus clientes y aprender sobre los aspectos de ellos que desconoce. Además, puede ayudarle a orientar la creación de un plan de estudio y a desarrollar las primeras fases de sus usuarios modelo.

Si la organización no conoce suficientemente a sus clientes objetivo, el esquema del cliente es un buen ejercicio para tener claras las lagunas de conocimiento antes de lanzarse a un proceso exhaustivo de investigación cualitativa.

### PASOS

- 1** Si realizó alguno de los experimentos anteriores de este manual, ya puede crear los bocetos a partir de las conversaciones previas con los clientes y el personal de primera línea, y complementarlos con la información de estudios previos y relativa a:
  - La estructura de sus hogares.*
  - Los lugares donde encontrar clientes (por ocio o trabajo).*
  - Los canales que utilizan los clientes para acceder a la información e interactuar.*
  - Sus intereses y aspiraciones en la vida.*
- 2** Escriba en notas adhesivas amarillas lo que sabe y en notas adhesivas de color rojo, lo que ignora.
- 3** Una vez que tenga una idea más completa sobre las lagunas y puntos fuertes de conocimiento, podrá utilizar estos bocetos de los clientes para elaborar criterios de selección más eficaces para el plan de estudios cualitativos.

### DURACIÓN

1 - 2 horas

### PARTICIPANTES

Ejercicio de grupo

### MATERIALES

Plantilla DIY de usuarios modelo

### EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

Reboot creó una serie de usuarios modelo como parte de un estudio de investigación etnográfica para ayudar a los gestores de programas de una agencia de ayuda bilateral a utilizar los datos de forma más eficaz. El equipo necesitaba entender los tipos de datos necesarios y los motivos por los que el uso que hacían de los datos no era suficiente y, al mismo tiempo, entender todas estas cuestiones desde el punto de vista de los propios gestores de programas.

Crearon usuarios modelo con «baja resolución», a modo de borradores superficiales que se pueden

elaborar rápidamente (distintos de los materiales pulidos en alta resolución que se comparten con las personas ajenas al proceso de investigación). Estos perfiles se prepararon en cartulinas de unos 90 x 60 cm. Ese formato permitió al equipo de investigación colaborar en la organización de los datos detallados y la clasificación de las pruebas de más de 40 entrevistas.

**Referencia:** An Inside Look at Design Tools in Development Work: User Personas in Context.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Antes de empezar con la sección «Empezar con el cliente» del manual.
- Antes de iniciar la planificación del estudio, cuando quiera fijar los aspectos más tácticos para la estrategia de alcance de la investigación cualitativa.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para organizar la recopilación de datos para las partes interesadas o para clientes objetivo.



**Referencia: Reboot - An Inside Look at Design Tools in Development Work**  
User Personas in Context: <http://reboot.org/2015/06/18/user-personas-in-context/>



## Experimento 10

# Demuestre el impacto de su prototipo

Aun prototipo poco detallado es una manera eficaz de someter a prueba el concepto, el valor para el cliente y las percepciones de este sobre las características de un producto específico. Además, ofrece una excelente manera de anclar sus ideas en hechos tangibles y suscitar comentarios de su audiencia. Con frecuencia las organizaciones esperan a disponer de productos bastante desarrollados antes de someterlos a prueba con los clientes para conocer sus reacciones y grado de interés.

**PASOS** Para desarrollar un prototipo poco detallado con el que someter a prueba sus supuestos iniciales, deberá seguir una serie de pasos que no le llevarán más de tres horas:

- 1** Identifique los conceptos que le gustaría entender mejor. Es posible que desee ilustrar su idea de una manera más completa para determinar los componentes que le gustaría someter a prueba utilizando un guion gráfico o un mapa de conceptos. (Un ejemplo de ello sería un programa de recompensas, que podría contar con diferentes componentes como la inscripción en un quiosco, las estructuras de las recompensas y la aplicación móvil).
- 2** Los prototipos en papel pueden adoptar formas muy diversas: simulaciones de carteles de mercadotecnia, «pantallas» de interfaz en papel o mostradores de cartón con personal simulado. Opte por un enfoque poco detallado que se adecue a su concepto. Formule preguntas para evaluar las interacciones con los modelos de usuario.
- 3** Someta su concepto a prueba con usuarios reales. Pida a los usuarios que «prueben o evalúen» el producto, el mensaje o las características principales del servicio. Solicíteles que verbalicen su proceso de reflexión o le expongan sus impresiones sobre las funciones del producto después de probarlo. Registre y elabore un informe sobre cada interacción.

### DURACIÓN

#### Desarrollar un prototipo:

2-3 horas para un prototipo en papel  
2-3 días para un prototipo muy detallado

### PARTICIPANTES

#### Grupo de 3-4

Para las pruebas:  
1 facilitador (juegos de rol)  
1 anotador  
1 fotógrafo

### MATERIALES

Recursos en línea para la creación de prototipos de aplicaciones móviles (modelos/maquetas, POP2.0)

Pruebas: actividades distribuidas a lo largo de los dos días

## EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

En 2010, **Tigo Cash** lanzó una solución de dinero móvil. Antes de 2012, el servicio contaba con poco más de 1 millón de suscriptores registrados, aunque solo una pequeña parte de ellos realizaban operaciones. Ante las dificultades que Tigo Cash estaba experimentando para expandir sus servicios, la institución decidió aunar fuerzas con CGAP e IDEO.org para determinar cómo mejorar su propuesta de valor para el cliente y potenciar la adopción del dinero móvil por parte de la población con bajos ingresos de Ghana.

La **fase de creación de prototipos** de este proyecto duró dos semanas. Durante el taller, el equipo definió la planificación y la logística de los tres prototipos activos y, de esta forma, comenzó a distribuir a los miembros del equipo entre ellos durante las dos semanas para determinar los requisitos logísticos necesarios antes de probarlos en terreno.

#### Prototipo de «quiosco viajero»:

[Concepto] Una instalación dedicada exclusivamente a ofrecer atención al cliente sobre la oferta de Tigo

Cash reproducible en las comunidades. El quiosco es una instalación física «en vivo» para prestar asistencia presencial, por ejemplo, un mostrador con una pancarta o una furgoneta, y se coloca cerca de un agente de Tigo Cash. El quiosco proporciona capacitación, experiencias prácticas, asistencia y recomendaciones sobre las transacciones y los servicios que ofrece el agente local de Tigo Cash.

Los tres prototipos se sometieron a prueba «en vivo», es decir, las herramientas de video, el propio quiosco y las promociones se implementaron en todos los casos sin concertar entrevistas con usuarios y se desarrollaron, por ejemplo, en la calle o haciendo que un representante de Tigo abordase a un cliente potencial real. De hecho, el quiosco viajero se colocó en una intersección de calles con mucho tránsito y el equipo midió la cantidad de personas que se acercaron, el tipo de preguntas que hicieron, etc.

## CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando ya dispone de un concepto y quiere saber cómo reaccionará el público a él.
- Cuando desea añadir una característica específica a producto.
- Cuando está elaborando materiales de comunicación/una campaña de difusión.

## PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para aprender dónde reside el verdadero valor para el cliente.
- Para comprobar si a los clientes va a resultarles sencillo utilizar su producto o determinar con qué dificultades se encontrarán.
- Para saber cómo utilizaría el producto el cliente.
- Para determinar qué características faltan y de cuáles puede prescindir.

**Una cosa es pensar que uno entiende a su cliente, otra bien distinta es elaborar un prototipo y someterlo a prueba en terreno. IDEO.org**



## Experimento 11

# Verifique sus supuestos

Al llevar a cabo proyectos relacionados con la experiencia del cliente, siempre es conveniente validar frecuentemente sus supuestos.

Utilice esta sencilla prueba para suscitar la reflexión y el diálogo. Responda 'verdadero' o 'falso' a cada una de las preguntas siguientes:

### PASOS

1. La experiencia del cliente es una cuestión de Mercadotecnia.
2. La experiencia del cliente gira únicamente en torno a un producto.
3. Una investigación secundaria basta para comprender la experiencia del cliente.
4. Una investigación cualitativa no es suficiente para comprender el estudio sobre los clientes. De hecho, las investigaciones que no sean estadísticamente significativas no tendrán ningún valor.
5. Es imposible que 8-10 entrevistas me aporten datos iniciales suficientes para empezar a entender la experiencia del cliente en mi organización.
6. Necesito expertos para llevar a cabo investigaciones de calidad.
7. ¿Por qué escuchar al cliente? Steve Jobs, de Apple, decía que los clientes no saben lo que quieren.
8. La experiencia del cliente exige cambiar hacia una cultura que recompense a los empleados por resolver los problemas de los clientes y profundizar en las relaciones con ellos.
9. Se puede generar un mapa de recorrido para describir la experiencia deseada asociada con una nueva oferta.

### DURACIÓN

30 minutos

### PARTICIPANTES

Ejercicio individual

### MATERIALES

Nada

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Antes de empezar el capítulo 3 «Planificar y adoptar acciones» para garantizar que se han cubierto los conceptos esenciales del capítulo 2.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para poner a prueba sus conocimientos actuales sobre el uso de las herramientas para aprender sobre los clientes.

***“El diseño es algo más que la estética y los artefactos asociados a los productos. Se trata de una función estratégica que se centra en lo que la gente quiere y necesita, y aquello con lo que sueña para, a continuación, crear experiencias en todo el ecosistema de la marca que sean significativas y relevantes para los clientes”***





## Experimento 12

# Determine el alcance de su proyecto

Los presupuestos y las prioridades cambian con frecuencia. Por ello, a la hora de emprender proyectos relacionados con la experiencia del cliente, es importante asegurarse de gestionarlos de forma eficiente y reflexiva. Esta herramienta le ayudará a activar su lado más ingenioso.

### PASOS

- 1** Elija uno de los tres siguientes plazos de proyecto según lo que más le interese:
  - Esfuerzo leve: 1 a 3 semanas
  - Esfuerzo moderado: 4 a 8 semanas
  - Esfuerzo intenso: 2 a 3 meses
- 2** Piense en una idea potencial, desafío u oportunidad relacionada con los clientes, o en un proyecto existente que quiera tratar con el equipo y planifique una serie de actividades para cada una de las fases (use la «Guía para la determinación del alcance de los proyectos» como referencia).
- 3** Defina los participantes para cada actividad, los plazos, el presupuesto de investigación y las herramientas o métodos que vaya a utilizar.

### DURACIÓN

60 - 90 minutos

### PARTICIPANTES

1 facilitador  
todo el equipo

### MATERIALES

Nada

### CUÁNDO UTILIZARLO

- En cuanto presente el Informe de oportunidades y quiera que el equipo entre en la dinámica de proyectos de corta duración con pruebas rápidas, para aprender a gestionar y planificar los recursos.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para practicar la forma de delimitar el alcance de un proyecto o incluso de un plan de investigación que implique una investigación cualitativa.

***“Lo llamamos colaboración radical. Es la idea de trabajar codo a codo durante un plazo reducido sobre artefactos de baja fidelidad. Eso cambia inevitablemente las conversaciones” - Doug Powell IBM***



## Experiment 13

# Alinee los valores de su equipo

### ¿Qué lo lleva a trabajar como lo hace?

La herramienta de identificación de valores le ayuda a responder esta pregunta porque le permite describir los valores que encarna tanto su trabajo personal como el de la organización en su conjunto. Probablemente estos valores influyen más que cualquier otra cosa en su forma de hacer las cosas. Es posible que los dé por supuestos, los considere algo evidente o ni siquiera los

haya verbalizado o plasmado por escrito hasta ahora. Sin embargo, definirlos puede ser muy útil a la hora de explicar su trabajo a otros colegas o colaboradores. Una vez que haya definido los valores del equipo, podrá compartírselos y utilizarlos como puntos de referencia común para simplificar y agilizar la toma de decisiones y, al mismo tiempo, garantizar la coherencia en la labor que desarrolla el equipo.

### PASOS

1

Imprima una copia de la plantilla de «identificación de valores» para cada miembro del equipo. Comiencen anotando individualmente en una hoja de papel o una nota adhesiva aquello que consideran más valioso para sí mismos y para la organización. Asegúrese de que todos los miembros del equipo elaboren, en primer lugar, mapas de identificación de valores personales.

2

Cuando haya anotado varios valores (10 o más), colóquelos en los campos correspondientes de la ficha. Vaya moviéndolos hasta que los haya situado todos en el lugar adecuado. Para enfocar más su trabajo, asigne como máximo cinco a la columna «siempre importantes».

3

Pida al resto de miembros del equipo que hagan lo mismo. Una vez que todos hayan terminado con sus fichas, podrán determinar juntos qué valores son importantes para el conjunto de la organización.

### DURACIÓN

40 minutos

### PARTICIPANTES

Ejercicio de grupo  
Un facilitador (para presentar y moderar el ejercicio; opcional)

### MATERIALES

Plantilla DIY de identificación de valores

### EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

Una líder de asistencia técnica del Departamento de Sanidad del gobierno del estado de Madhya Pradesh observó que sus trabajadores estaban atrapados en la rutina. Aunque se mostraban reticentes a cambiar de procedimientos, también estaban agotados por los desafíos cotidianos de los protocolos gubernamentales.

La líder utilizó la herramienta de identificación de valores para determinar cuáles eran los principios esenciales, tanto en el nivel individual como en el organizacional, capaces de propiciar el cambio que tanto ansiaba en el funcionamiento del sistema. La idea era formular posibles cambios en la gestión con el fin de optimizar el uso de recursos para prestar servicios a los ciudadanos.

El equipo trazó un plan de trabajo anual en el que abordó las dimensiones del desarrollo de la organización y su equipo humano. Dividir estos valores en cuatro categorías claramente definidas resultó más difícil de lo previsto, ya que en realidad todos se solapaban en los niveles individual y organizativo. Aunque los puestos, las personas y las políticas identificadas variaron, se pudo establecer un hilo conductor común.

Tras el ejercicio, compartieron los resultados con el resto de los integrantes del departamento gubernamental. Esto contribuyó a que se comprometieran para llevar a cabo otros proyectos sanitarios y efectuar los cambios necesarios en los sistemas.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando se está implementando un cambio de gestión que puede afectar la dinámica del equipo y quiera asegurarse de que sus miembros sean conscientes de la manera en que ese cambio se alinea o no con sus valores individuales.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para agilizar la toma de decisiones en momentos críticos haciendo que los miembros se alineen con los valores acordados conjuntamente que funcionarán como principios rectores durante el proyecto.



**DIY Development Impact and You**  
The DIY Toolkit (Nesta), Value Mapping



## Experimento 14

# Elabore un guion gráfico de su idea

Un guion gráfico es un método sencillo para ilustrar de forma más completa la idea de una oferta en el contexto de su organización y sus clientes. Ofrece detalles sobre los usuarios, los flujos, las interacciones y las relaciones, y prácticamente funciona como un modelo inicial o prototipo.

### PASOS

- 1** Identifique el concepto que quiera ilustrar e imagine cómo podría ser la experiencia a lo largo del tiempo. Es útil pensar situándose en la historia: ¿Dónde tiene lugar la interacción? ¿Cuál es el desafío concreto que aborda? ¿Quiénes son los personajes principales? ¿Qué herramientas utilizan? Divida los pasos y los momentos clave de la historia en su principio, desarrollo y desenlace.
- 2** Dibuje o esboce los momentos clave de la experiencia de nuestro usuario en su contexto. Las habilidades artísticas no tienen ninguna importancia... puede usar los recuadros de un cómic a modo de referencia y los bocetos pueden ser muy esquemáticos (puede utilizar notas adhesivas como marcos para las ilustraciones). Ponga un título a cada una de las escenas y añada un breve pie de foto que describa lo que ocurre. Si se siente muy creativo, puede añadir diálogos relevantes que ayuden a entender mejor a los personajes y sus interacciones. El guion gráfico no debe tener más de 4-6 escenas.
- 3** Comparta el guion gráfico con el equipo para su revisión. ¿Qué revela sobre nuestra idea? ¿Podría expresar algún paso clave de forma diferente? ¿Falta alguno? Debata con el equipo sobre qué funcionan y qué no en el guion gráfico, y sus implicaciones para el diseño del concepto. (Nota: los guiones gráficos pueden ilustrar tanto servicios como productos y experiencias).

### DURACIÓN

45-60 minutos

### PARTICIPANTES

Ejercicio de grupo o ejercicio individual  
1 facilitador  
2-4 participantes

### MATERIALES

Papel (tamaño A5 o media carta)  
Notas adhesivas  
Lápices  
Cinta adhesiva

### EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

En 2015, una fundación de gran tamaño contrató al Design Impact Group de Dalberg para desarrollar y probar intervenciones que garantizaran el sustento de los pescadores artesanales y apoyaran su transición hacia la sostenibilidad en Chile e Indonesia. Una de estas intervenciones consistió en inscribir a los pescadores en un servicio de banca electrónica para ofrecerles productos de ahorro y préstamo adaptados a las exigencias específicas de la pesca artesanal, al tiempo que incentivaban la transición de los pescadores hacia aparejos sostenibles.

Este concepto implicaba sistemas novedosos y nuevos comportamientos para los pescadores y otras partes interesadas. Teniendo en cuenta esta gran complejidad, los guiones gráficos fueron una parte esencial de todo el proceso, y ayudaron a alinear al equipo y ganar claridad en los conceptos. Incluso sirvieron para recopilar la primera ronda de comentarios y valoraciones de los pescadores.

El equipo empezó creando un mapa visual del nuevo concepto y desglosándolo en varios guiones gráficos para poner de relieve las interacciones

más importantes. Por ejemplo: cómo se enteran los pescadores del programa, cómo abren una cuenta, cómo es su primer uso y cómo se les retiene. Todas estas interacciones se representaron individualmente para que el equipo pudiera probar variables (como identificar al actor más indicado para actuar como agente de la banca electrónica, los montos de los préstamos y los niveles de interés apropiados, así como la frecuencia y los canales adecuados para las amortizaciones).

Los guiones gráficos fueron cruciales para priorizar y tomar decisiones difíciles sobre la asignación de recursos para el desarrollo de prototipos y conceptos. Por ejemplo, después de crear el borrador de una plataforma en línea para compradores, el equipo se dio cuenta de que estaba fuera del alcance y las capacidades de las organizaciones asociadas encargadas de ponerla en práctica. El guion gráfico resultó crucial para acelerar la creación de prototipos en terreno y, en última instancia, para perfeccionar el concepto de los aparejos sostenibles.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Después de la sesión de lluvia de ideas y cuando haya identificado las ideas que quiere comprender mejor.
- Cuando esté decidiendo qué prototipo va a ejecutar y qué se va a poner a prueba en terreno con gente real.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para explorar y afinar el concepto con el equipo.
- Para explicar la idea a una parte interesada.
- Para probar y perfeccionar conceptualmente una idea para comprender mejor su funcionamiento en el contexto correspondiente.



## Experimento 15

# Un indicador de energía para los controles semanales

La gestión de un proyecto puede ser una labor compleja, especialmente si implica contradecir normas habituales. Utilice esta sencilla técnica para identificar la energía positiva y negativa de su equipo y canalizarla hacia tareas productivas de forma regular.

### PASOS

- 1** Reúna al equipo y defina el tono. Los participantes se sentarán en un círculo cerrado o abierto, o en torno a una mesa, frente a un pizarrón o sencillamente en un círculo de sillas. Al iniciar la charla se establecerá la premisa de que esta actividad busca crear un espacio para la reflexión abierta y honesta sobre la energía, las interacciones, los sentimientos y el progreso del equipo, no para la planificación del proyecto.
- 2** Para empezar, estime brevemente el ánimo del grupo con un sencillo ejercicio a modo de indicador de energía mediante una votación en una escala del cero al cinco. Invite a los participantes a que piensen por un momento cómo calificarían sus sentimientos relacionados con el trabajo del equipo (en las últimas 1-2 semanas) y que los puntúen del cero al cinco. Los miembros del equipo compartirán su valoración mostrando la cantidad de dedos que consideren oportuna, desde cero (que se representa con un puño e indica muy poca energía o una valoración negativa) hasta el cinco (con los correspondientes dedos de la mano, que representarán niveles distintos de energía y una valoración positiva).
- 3** En un círculo, pida a cada uno de los miembros del equipo que exponga brevemente a los demás en qué basa su calificación. Para fomentar la participación, puede pedir a cada miembro que comparta con los demás algo positivo, algo negativo y una lección aprendida de la semana anterior. Profundice en la deliberación poniendo de relieve los puntos comunes o las diferencias. Anote los temas que puedan requerir seguimiento. Por ejemplo, podría haber un conflicto que requiera algún tipo de mediación o un problema del proyecto que requiera una sesión de planificación. También puede haber algún aspecto muy positivo que merezca una celebración en toda regla.

### DURACIÓN

La duración dependerá del tamaño del equipo y de la etapa en que se encuentre el proceso. Lo recomendable es de 20 a 40 minutos cada 1-2 semanas.

### PARTICIPANTES

Facilitador  
Participantes

### MATERIALES

No hace falta nada. En cualquier caso, se puede documentar la conversación por medio de un pizarrón, notas adhesivas o un cuaderno.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Lo recomendable es establecer estas actividades de control una vez a la semana o cada dos semanas. Puede ampliar o desarrollar este ejercicio en los debates de control a mitad de proyecto, incorporando otros disparadores para la discusión.
- Cuando queramos calibrar las relaciones laborales de nuevos socios y partes interesadas.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para crear un entorno seguro en el que todos los miembros puedan compartir sus perspectivas y solicitar ayuda.
- Para crear un hábito de reflexión y resolución proactiva en el equipo.
- Para fomentar una dinámica de equipo positiva.



## Experimento 16

# Elabore un video y muestre el impacto

Compartir sus «momentos reveladores» como relatos puede ayudarle a mostrar los resultados de su trabajo. Cree un video de uno o dos minutos con su teléfono celular para mostrar a sus compañeros el impacto de su labor. En muchas ocasiones, terminamos por perdernos entre cifras y gráficos pensando que son la mejor manera de mostrar el impacto de nuestro trabajo.

Si bien los datos son importantes, contar relatos de personas es otra potente herramienta para resonar en su audiencia y dejar huella en su memoria. De hecho, tal vez haya experimentado en alguna ocasión uno de esos momentos en los que, trabajando con un cliente o con su equipo, tomó repentinamente conciencia del impacto de su trabajo.

### PASOS

- 1** Trate de recordar aquellos momentos en los que tanto usted como su equipo tomaron conciencia del impacto de su trabajo. Piense en cómo podría plasmar uno de ellos en un video.
- 2** Individual o en grupos de dos (1 técnico [logística] y 1 cámara)
- 3** No se complique: céntrese en el relato y no en la ejecución. Consejos: ideas para estimular su imaginación sin complicarse.
  - Una entrevista con un cliente o empleado con el que haya trabajado.
  - Una secuencia de imágenes que muestren escenas del trabajo de campo con pies de foto y música de fondo.
  - Juegos de rol con su equipo

### DURACIÓN

1 - 3 horas

### PARTICIPANTES

Individual or Groups of 2 (1 Fixer (logistics) 1 Cameramen)

### MATERIALES

Video function from your phone.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando necesite compartir el impacto de su trabajo en la organización.
- Cuando esté tratando de justificar el proyecto ante una organización.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para entusiasmar a la audiencia.
- Para compartir el proceso en toda la organización y obtener apoyo para escalar un producto o prototipo ya probados.

***El verdadero peligro está en quedar atrapados en los aspectos teóricos de la centricidad en el cliente. Es necesario conectar con la [experiencia del cliente] en el plano personal. La mejor forma de hacer realidad la mejora [de la experiencia del cliente] es contar historias sobre ella».- Ramesh Janalakshmi***



## Experimento 17

# Cree un consejo asesor de clientes

Para conocer mejor la eficacia de una cartera de ofertas, póngala a prueba con un consejo asesor de clientes. A medida que pase el tiempo, recurra a este grupo de abanderados para conocer en profundidad las preferencias de los clientes, la percepción de marca y la dirección del mercado.

### PASOS

- 1 Identifique el propósito:**  
¿Cuándo le gustaría al equipo tener un cliente al que dirigirse? ¿Qué regiones geográficas, desafíos empresariales o mercados son los más interesantes para su trabajo inmediato? En grupo, identifiquen de una a tres formas en las que deseen incorporar a los clientes en la actividad, el ciclo de desarrollo de productos o la mercadotecnia.
- 2 Reclute de forma orgánica:**  
Un equipo se puede crear de muchas maneras, no tema empezar con algo pequeño (o a lo grande). Algunas opciones son las solicitudes pendientes de los clientes, las recomendaciones abiertas de la sucursal o los agentes locales, la prospección mediante datos de los clientes y las llamadas en frío para identificar los objetivos principales.
- 3 Reuniones y diálogos con sentido:**
  - El tiempo es un recurso valioso para todo el mundo y nadie quiere que se lo hagan perder o que menosprecien sus opiniones. Organice siempre las reuniones con actividades o temas bien definidos y expectativas claras. Algunas ideas podrían ser:
  - Grupos de discusión (focus groups) por áreas temáticas (por ejemplo, dificultades para pagar gastos educativos, entender las necesidades de la próxima generación de trabajadores, emprendimiento y maternidad, etc.).
  - Revisión y prueba de ideas de productos en fase inicial.
  - Revisión de la marca.

### DURACIÓN

60 - 90 minutos

### PARTICIPANTES

Ejercicio de grupo

### MATERIALS

Plantilla DIY de identificación de valores

### CUÁNDO UTILIZARLO

- En cualquier momento durante el proceso.

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para informarse sobre la perspectiva de los clientes acerca de la integración de sus productos.
- Para establecer cómo sus productos pueden satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.
- Para conocer posibles ideas con las cuales mejorar los productos, o simplemente comunicar mejor su valor y beneficios.





## Experimento 18

# Elabore tarjetas de apuntes

### ¿Cómo comunicar la voz de los clientes en las reuniones de alto nivel?

Las tarjetas de apuntes le proporcionarán una herramienta con la que gestionar inteligentemente los momentos de las

reuniones en los que se pierda el foco en el cliente. Vaya confeccionándolas a partir de su estudio de los usuarios modelo y las necesidades y objetivos de los clientes.

### PASOS

**1**

Recopile algunas citas de experimentos anteriores en los que hubo una interacción directa con los clientes.

**2**

Escriba una cita en una cartulina en blanco y úsela como tarjeta.

### EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

Durante el proyecto con diseño centrado en las personas de Bradesco, en una reunión del consejo de administración, el equipo hizo un ejercicio en el que puso a prueba los supuestos de los directivos sobre los clientes. En primer lugar les mostraron fotos de personas que habían sido entrevistadas y prepararon un perfil muy básico (hombre o mujer, edad y lugar donde vivían). A continuación, el equipo les

preguntó si creían que eran propietarios de sus casas, si les gustaba la tecnología, si les gustaba ahorrar, si tenían tarjetas de crédito, si sabían leer y escribir o si eran analfabetos.

Los resultados obtenidos fueron muy interesantes ya que pusieron a prueba la mayoría de los supuestos y conocimientos sobre los clientes de bajos ingresos de Recife, Brasil.

### CUÁNDO UTILIZARLO

- Como punto de debate en las reuniones del consejo o en las «conversaciones diarias sobre experiencia del cliente».

### PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para cuestionar los supuestos de los participantes de una reunión.
- Para corregir el rumbo cuando la conversación se desvía y se empieza a considerar que los avances técnicos constituyen ofertas, en lugar de ocuparse de los comportamientos de los clientes.



---

# REFERENCIAS

---

## **Desarrolle su base de conocimientos sobre la experiencia del cliente**

Un conjunto de materiales de referencia y estudio cuidadosamente seleccionados para desarrollar su base de conocimiento interna e incrementar el impacto de la experiencia del cliente en su organización.

Útil para quienes desean profundizar en un área específica de la experiencia del cliente o para profesionales con un conocimiento más avanzado sobre el tema.



## REFERENCIAS DEL MANUAL

A la hora de elaborar las herramientas y los experimentos incluidos en esta guía, tomados como referencia una serie de informes y manuales de gran calidad, y en ocasiones rediseñamos sus herramientas desde la perspectiva de los servicios financieros en el contexto del desarrollo.

### **BTPN Prototyping Report**

Estado: Sin publicar - CGAP

### **Business Model Generation:**

<http://www.businessmodelgeneration.com>

### **Can a Good Customer Experience for the Poor Benefit Business?**

CGAP Blog Post (<http://www.cgap.org/blog/5-ways-improve-customer-experience-poor>)

### **Design for Libraries Toolkit**

<http://designthinkingforlibraries.com>

### **Designing Customer-Centric Branch-less Banking Offerings**

CGAP Brief Report (<http://www.cgap.org/publications/designing-customer-centric-branchless-banking-offerings>)

### **DIY Toolkit: Development, Impact & You**

Selected methods from the DIY Toolkit (Nesta): Value Mapping, Prioritization Model, 2013

### **Insights Into Action**

"What Human Centered Design Means for Financial Inclusion". Colección de estudios de casos publicada por CGAP (2014)

### **Janalakshmi Customer Experience Playbook**

Encuesta de satisfacción del cliente  
Estado: Sin publicar - CGAP, Dalberg

### **Learning from Customer Centricity in Other Industries**

Estado: Sin publicar - CGAP

### **Reboot - An Inside Look at Design Tools in Development Work**

User Personas in Context: <http://reboot.org/2015/06/18/user-personas-in-context/>

### **Segmentation Playbook**

"Increasing Competition Requires Greater Customer Knowledge" Estudio no publicado de CGAP, 2015

### **5 Ways to Improve Customer Experience for the Poor**

Publicación en el blog del CGAP(<http://www.cgap.org/blog/5-ways-improve-customer-experience-poor>)

### **CGAP Prototyping Report**

Estado: Sin publicar - CGAP

## RECURSOS ADICIONALES

Para convertirse en una organización centrada en el cliente que le ofrezca experiencias sólidas son necesarias nuevas formas de pensar y de hacer. Le recomendamos estos recursos adicionales para fomentar la creatividad y la colaboración en su organización.



### **Insights into Action**

El manual de CGAP sobre el papel que desempeña el diseño centrado en las personas atañe a la inclusión financiera. Esta colección contiene estudios de casos ilustrativos, así como ideas y principios básicos para impulsar el acceso financiero y la innovación para las poblaciones de bajos ingresos.

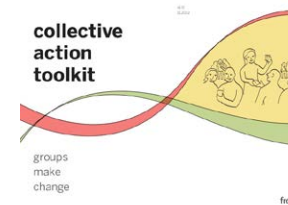
[bit.ly/CGAP-insights-action](http://bit.ly/CGAP-insights-action)



### **Design Kit**

Inspirándose en su trabajo para un manual de diseño centrado en las personas, la colección de herramientas de diseño de ideo.org está disponible en la web para ayudarle a elegir las metodologías que mejor se adapten a su situación. El manual contiene recursos útiles sobre la investigación de campo, la conceptualización y la creación de prototipos.

[www.designkit.org](http://www.designkit.org)



### **Collective Action Toolkit**

Esta colección de herramientas es perfecta para empoderar al equipo para la resolución creativa de problemas. Fue creada específicamente por frog para aplicar marcos de diseño en situaciones no relacionadas con el diseño. Es útil para establecer los cimientos para una colaboración productiva.

[bit.ly/frog-collective-action](http://bit.ly/frog-collective-action)



### **DIY Toolkit**

Manual de apoyo para los profesionales que quieran innovar en el espacio del desarrollo. Fue creado por Nesta con el apoyo de la Fundación Rockefeller. Su lenguaje sencillo y sus planillas de cálculo descargables facilitan el uso y permiten su aplicación a todo tipo de desafíos empresariales.

[www.diytoolkit.org](http://www.diytoolkit.org)

The logo for Design Impact Group is a dark red square containing the text "DESIGN", "IMPACT", and "GROUP" stacked vertically in white, uppercase, sans-serif font. "IMPACT" is bolded, while "DESIGN" and "GROUP" are in a regular weight.

DESIGN  
**IMPACT**  
GROUP

*Este manual es una selección de los contenidos que el Design Impact Group de Dalberg está diseñando y desarrollando para su lanzamiento a finales de 2015. Su objetivo es respaldar la iniciativa del CGAP para que los proveedores de servicios financieros a personas desfavorecidas se centren más en el cliente.*