Guía para entrevistar clientes

La entrevista a sus clientes es sin lugar a dudas uno de los aspectos clave de todo el proceso de diferenciación, pues de la percepción que ellos tengan derivará en gran medida el diferencial de la empresa.

Sin embargo, para sacar el máximo provecho y obtener información que sea valiosa y nos sirva para trabajar, usted deberá conducir la entrevista de tal manera que el cliente exprese las opiniones y podamos obtener valiosos *insights* que determinarán el potencial de la empresa para diferenciarse. Un *insight* es lo que el cliente realmente siente y piensa, pero que no siempre se comunica de manera evidente y explicita.

Importante: En la medida de lo posible, las entrevistas debe realizarlas alguien con quien el cliente no tenga contacto directo. Alguien externo a la empresa o si se alguien interno, que sea alguien con quien el cliente no se sienta vinculado afectivamente. De esta manera serán más objetivas sus respuestas.

¿A qué clientes entrevistar?

De los buenos, de aquellos que queremos tener más. No aquellos que no lo aprecian tanto o con quienes ha tenido algún percance. Esta no es una entrevista de satisfacción o de expectativa de servicio, esta es una entrevista para identificar su diferencial, lo que más aprecian y resaltan los clientes de su propuesta de valor. Aquellos que describimos en el Ejercicio 1 Definición Mercado Objetivo.

Seleccione 8-10 clientes que cumplan con ese perfil y entrevístelos guiándose por el proceso que le explicaremos a continuación.

¿Cuál es el objetivo de la entrevista?

Entender qué considera el entrevistado que es el diferencial de su empresa. Es mucho más efectivo diseñar y amplificar un diferencial partiendo de la percepción que ya existe en el mercado, pues hay terreno recorrido sobre el cual construir.

En cada entrevista estamos buscando señales que nos den luces sobre algún aspecto que diferencia su empresa del resto. Una expresión o una frase entusiasta que demuestre que su empresa tiene algo especial y que los clientes lo perciben.

El diferencial será el resultado de ese aspecto que uno y otro cliente aduce como el aspecto particular, genuino y especial de su empresa. Estamos buscando que nos mencionen un tema de manera recurrente y no de manera aislada.

¿Y si el entrevistado no manifiesta ningún diferencial?

También es probable que por más que intentamos obtener ese mensaje de los entrevistados, no aparezca nada especial, nada particular, nada que nos sirva como eje para apalancar un poderoso diferencial. Sin embargo debe estar muy atento porque los diferenciales no son necesariamente esas grandes y majestuosas cosas que uno podría suponer. Los diferenciales son con mucha frecuencia pequeños detalles que son percibidos por el cliente y que en últimas nos permitirían construir toda una historia al respecto. La forma como se empacan los productos, la calidez en la atención, el detalle inesperado, la increíble facilidad en los procesos administrativos, el orden y la organización en el manejo de los pedidos, la excesiva y notoria amabilidad en cada uno de los empleados, o el que siempre reciba una solicitud con una gran sonrisa, aún fuera de horario laboral.

Entonces pueden suceder una de dos cosas, o el diferencial es algo pequeño que podría pasar desapercibido (esté atento para que profundice), o efectivamente el entrevistado considera que la empresa tiene una propuesta de valor estándar que no la diferencia de los demás, en cuyo caso utilizaremos las insatisfacciones con la industria y los vacíos de la competencia como fuentes de inspiración para diseñar el diferencial.

Consideraciones antes de la entrevista

Antes de realizar la entrevista, por favor verifique lo siguiente:

- Explíquele a cada cliente de qué se trata la entrevista y pídale una cita (presencial o telefónica), con base en el mail/guión sugerido en el Anexo 1.
- Que el entrevistado haya confirmado día y hora de la entrevista.
- Prepare el material sobre el que tomará apuntes, bien sea manualmente o en el computador (utilice el formato Registro de Entrevistas a Clientes para documentar las respuestas).
- Confirme uno o dos días antes por email y/o teléfono la asistencia del entrevistado a la cita presencial o telefónica.
- Si es entrevista telefónica, use audífonos o manos libres para poder tomar nota.
- Adapte las preguntas de manera que se ajusten a su tipo de negocio. Si en vez de cliente es paciente, padre de familia, institución, huésped o algún otro, haga el ajuste correspondiente en el lenguaje.

Consideraciones durante la entrevista

En el momento de hacer la entrevista:

- Empiece por presentarse y explicar al entrevistado el objetivo de la entrevista. Explique que la información que dará no será utilizada de manera individual, sino como parte de unas conclusiones generales que usted analizará junto con

la de otros entrevistados. Esto es para evitar que el entrevistado sienta que no debe decir todo lo que piensa, para no herir susceptibilidades o que sienta que el hablar bien del cliente le quita poder de negociación.

- En caso de que vaya a grabar la entrevista, solicite primero la autorización del entrevistado. Esto es recomendable, pues hay frases y expresiones del cliente que pueden no alcanzar a copiarse o pasarse por alto.
- Tenga presente el tiempo prometido para la entrevista: 15-20 minutos. No interrumpa y permita que el entrevistado se exprese de forma natural.
- No se quede con respuestas genéricas como "Me parece que tienen buen servicio", eso no nos sirve para estructurar el diferencial. Profundice todo lo que sea necesario, pregunte "¿A qué se refiere con buen servicio", "¿Recuerda algún caso en particular donde le hayan sorprendido con el servicio?". Buen servicio puede ser tiempo de respuesta en el mismo día, puede ser estabilidad de la persona que lo atiende, que los pedidos llegan a tiempo, que lo mantiene informado o que el proceso administrativo es muy fácil. Cada cosa daría para armar un diferencial, así que necesitamos saber *exactamente* a qué se refiere con buen servicio. Igual pasaría con "Buena calidad", "Buenos precios", "Son los que conozco de toda la vida", o "Me gusta la marca". Todos son argumentos genéricos que no nos sirven de mucho.
- Para cerrar pregunte "¿Alguna otra cosa que me quisiera comentar?"
- Al fina de la entrevista agradezca al entrevistado.

Preguntas a realizar

En cada parte donde dice [Empresa] va el nombre de su negocio, marca o sobre lo que desea hallar el diferencial. Por ejemplo: ¿Recuerda usted por qué eligió trabajar con [Discovery Consultores] por primera vez?

¿Recuerda usted por qué eligió trabajar/comprar/contratar con [Empresa] por primera vez?

Cuando alguien compra un producto, servicio o trabaja con una persona o empresa por primera vez, es cuando tuvo que haber hecho un proceso previo de evaluación de opciones y considerar otras alternativas. Así que por lo general hubo una razón específica que hizo que el entrevistado tomara la decisión y seleccionara su empresa. Hubo algo que hizo que en esa evaluación de alterativas su cliente identificara algo relevante, algo que llamó su atención o que fuera percibido como diferente.

¿Cuáles considera son las principales fortalezas de [Empresa]?

Con esta pregunta queremos saber qué percibe el entrevistado como aspectos fuertes, resueltos y controlados de su empresa. Cosas como la marca que genera confianza, el profesional entrenamiento que reciben los vendedores para responder inquietudes o los tiempos de respuesta para despachar pedidos de urgencia pueden ser fortalezas evidentes. Estas son el punto de partida para ahondar y tratar de extraer una como la más relevante, para que se convierta en el diferencial.

¿Qué considera que diferencia a [Empresa] de las demás empresas del mercado?

Esta es la pregunta más importante de toda la entrevista. Aquí esperamos saber exactamente qué es lo que el entrevistado percibe como diferencial de la empresa. Nuevamente, no se quede con respuestas genéricas como "prestan un buen servicio" o "me gusta la calidad", esto no nos sirve para construir un diferencial. Profundice en el por qué, en ejemplos específicos, interprete y constate su interpretación, vaya más allá de lo evidente. Los diferenciales generalmente no están en la superficie, están en lo profundo de los sentimientos y experiencias de los entrevistados, así que vaya por ellos.

¿Hay algo en lo que considere que [Empresa] ha fallado? ¿En qué podría mejorar?

Esta es la oportunidad para evaluar alguna inconformidad o percepción negativa que nos servirá no sólo para corregirla, sino para identificar posibles fugas que nos limiten la comunicación y credibilidad de nuestro diferencial. Debemos tener todos los puntos de contacto en buen estado para comunicar nuestro mensaje de diferenciación.

¿Hay algo que en la industria nadie haga y considere que debiera hacerse?

Aquí estamos buscando insatisfacciones. Oportunidades que existan por capitalizar. Estas frustraciones son una excelente fuente de diferenciación porque representan una necesidad manifiesta y una potencial razón de preferencia. Si el entrevistado considera que hay algo que se pudiera hacer mejor, podría ser su empresa la que se apropie de ese anhelado beneficio.

¿Alguna vez ha recomendado a [Empresa]? En caso tal, ¿por qué los recomienda?

Las personas sólo recomiendan a alguien cuando están completamente seguras que no los van a hacer quedar mal. Es por eso que si el entrevistado ha recomendado en el pasado su empresa, debe existir un motivo por el que se siente cómodo haciéndolo. Esto permite saber cómo el entrevistado percibe la empresa y cuál es esa razón que da a los demás cuando la recomienda. Piense en preguntas como, "¿Cuando recomienda la empresa, qué le dice a la gente que se la recomienda, que ellos son qué?"

Si le pidiera que describiera a [Empresa] en una palabra, ¿cuál sería?

Aquí buscamos síntesis y *top of mind*. Un elemento especifico y sobresaliente con el que se relacione su empresa. Note que no estamos preguntando por dos o tres cosas, preguntamos por *una única cosa* (que pueden ser una o varias palabras, por ejemplo "entregas ultra rápidas"). Queremos forzar un poco el centrarse en algo que debe ser más relevante que el resto de cosas, otro indicador que nos puede validar o complementar el diferencial preguntado anteriormente.

Consideraciones después de la entrevista

Una vez se despide del entrevistado:

- Revise nuevamente la información en el formato y complemente con cualquier otro aspecto que se le venga a la mente. Aproveche este momento cuando aún tiene fresca la información y recuerda detalles relevantes.
- Para cada entrevistado sintetice lo que de acuerdo a la información suministrada, es el diferencial de la empresa.

Análisis de la información y conclusión del diferencial

Al finalizar todas las entrevistas, revise detalladamente la información y busque aspectos comunes. No todos los entrevistados se expresan de la misma forma, ni llaman a las cosas de la misma manera. Esté atento porque dos personas pueden estar refiriéndose a lo mismo pero con otro nombre.

Una vez identifique un aspecto común y relevante, defínalo como el diferencial de su empresa.

ANEXO 1 –Guión para pedir cita a clientes a entrevistar

INSTRUCCIONES*: Esta plantilla es una guía para redactar los emails o comunicaciones que usted enviará a los clientes que va a entrevistar, para programar la visita o la llamada telefónica. Tome la información que considere de utilidad y adáptela.*

[Ciudad y Fecha]

Señor(a)
[Nombre y apellido del cliente]
[Cargo de la persona: Si es empresa]
[Nombre de la empresa: Si es empresa]
[Ciudad]

Estimado(a) Señor(a) [Apellido del cliente],

[Nombre de su empresa]**,** en la permanente búsqueda de mejorar su presencia en el mercado de [industria, por ejemplo educación, repuestos, moda, etc.], ha planteado la necesidad de realizar una estudio con sus clientes y usuarios que les permita conocer cuál es la percepción que tiene sobre la empresa, para así identificar oportunidades de mejora. La información se utilizará de manera general sin identificar entrevistados en particular, con el fin de que se sienta en total libertad de expresar sus opiniones.

Esperamos poder contar con su valiosa participación en este estudio que sin lugar a dudas generará beneficios tanto para usted como para nosotros.

Por lo anterior, le estamos solicitando un espacio de 15-20 minutos en su agenda de [esta o la próxima] semana, para que [Nombre del entrevistador] lo contacte telefónicamente para conocer sus valiosas opiniones. Le agradecemos responder a este correo informándonos la fecha y hora en que lo podemos contactar telefónicamente para realizar la entrevista.

Cualquier inquietud no deje de comunicarse directamente conmigo, al teléfono [teléfono de quien envía la carta] o al correo electrónico [email de quien envía la carta].

Atentamente,

[Nombre y apellido]
[Cargo]
[Nombre de la empresa]