

Cómo realizar entrevistas a clientes

Samuel Lindsey, PhD

Responsable de investigación de Adobe

Pre-entrevista

- Aprende. El propósito de una entrevista a un cliente debe ser ayudarte a aprender algo nuevo, no simplemente encontrar la respuesta que estás buscando y quieres confirmar. Recuerdate a ti mismo esta finalidad a lo largo del proceso de la entrevista.
- Haz una lista de cuestiones sobre las que te gustaría aprender de tus clientes potenciales. Selecciona el tipo de preguntas que incluyes en la lista para delimitar la entrevista (ej.: “entrevista sobre el problema”, “entrevista sobre la solución”).
- Para cada pregunta, piensa si preguntar directamente al cliente es el mejor indicador de su actitud y comportamiento, o si hay otros indicadores que debes emplear (ej.: invita a los clientes a que te enseñen la pantalla de inicio de sus teléfonos móviles, como una medida de comportamiento según las aplicaciones móviles que use). Triangula los indicadores para obtener un conocimiento holístico de tus preguntas.
- Anota tus mejores conjeturas sobre la hipótesis de que la mayoría de tus clientes responda tus preguntas. Puede que estés tentado a evitar este paso, pero no lo hagas. Si no, después de la entrevista, una retrospectiva sesgada puede llevarte a creer que muchas de tus conclusiones eran obvias. Este paso también te ayudará a decidir qué preguntas son importantes y relevantes para incluir en la entrevista.
- Anota lo que piensas hacer en el caso de que tus hipótesis se confirmen o no. Tendrás la tentación de evitar este paso, pero no lo hagas. Te tentará porque puede ser difícil decidir como usarás los datos. Sin embargo, es muy importante porque te ayudará a priorizar las preguntas que conducen a resultados procesables frente a las preguntas que son simplemente interesantes. Este paso ayuda a prevenir la parálisis analítica después de terminar las entrevistas y te ayudará a centrarte en los temas y métricas más importantes.
- Organiza tus preguntas según una secuencia lógica, por tipo o por contenido¹. Considera el formato reloj de arena: empieza con preguntas generales; sigue con preguntas específicas y personales y luego canaliza la entrevista hacia preguntas generales al final².
- No te preocupes demasiado por definir perfectamente la estructura de la entrevista, no tiene que ser una obra maestra. Lo más importante es que avances con la planificación y la preparación de forma oportuna y en tiempo y que no te bloques en ninguno de los pasos. En un primer momento, conformarás tu propia guía y después tendrás ocasión de modificarla a medida que vayas haciendo entrevistas.
- Ten presente que el papel de las entrevistas cualitativas en el proceso de búsqueda es encontrar y descubrir nuevas ideas y desarrollar y mejorar hipótesis. Posteriormente, necesitarás poner en marcha estudios cuantitativos para comprobar si las conclusiones extraídas de las entrevistas son extrapolables a todo el universo de personas con características similares a las de los clientes entrevistados.
- Las preguntas con respuesta abierta, no limitadas de antemano (ej.: quién, qué, dónde, cuándo, por qué, como) son las más adecuadas para las entrevistas cualitativas.

1 Bartholomew, K., Henderson, A. J. Z., & Marcia, J. E. (2000).

2 Cannell & Kahn (1968). Interviewing.

Entrevista

- Aprende. Recuerda durante toda la entrevista centrarte en escuchar activamente a tus clientes, sin pensar en lo que tú les quieres decir. Tu cliente debe estar hablando, al menos, el 80% del tiempo.
- Relájate y pasa un buen rato. Es importante ser empático y hacer sentir al cliente cómodo con tu tono de voz y tu lenguaje corporal. Utiliza una pequeña charla para crear un ambiente agradable y para ayudar al cliente a relajarse.
- Empieza la entrevista dando la bienvenida al cliente y presentándote a ti mismo y a todos los miembros del equipo.
- Explica a los clientes que lo más importante es que sean honestos y francos. Pídeles que sean tan escépticos y sinceros como lo serían en su vida real, como si estuvieran sentados con sus amigos respondiendo tus preguntas. Explica que lo importante para ti es conocer sus opiniones y preferencias reales para no perder tu tiempo con un producto que no utilizarían. Distánciate del tema, para que el cliente no se sienta forzado a responder de una forma determinada, que no sería su respuesta real.
- Introduce el formato general que tendrá la entrevista y cuánto esperas que se alargue cada sección. Si notas que el cliente continuamente se desvía del tema y se va por la tangente durante la entrevista, puede ser útil introducir la estructura describiendo el tiempo que te gustaría emplear en cada área temática.
- Empieza preguntando las preguntas que habías diseñado para la entrevista. Pero no olvides que es importante que favorezcas en el diálogo con tu actitud: da seguimiento a las respuestas que los clientes den a tus preguntas, pregunta ejemplos o invítalos a compartir más información sobre algo que hayan comentado.

Post-entrevista

- Mide el interés y compromiso de los clientes pidiéndoles algo (ej.: dinero, referencias, correos de amigos, información personal).
- Clasifica al cliente rápidamente de acuerdo con las métricas que hayas establecido.

Ejemplo de esquema de entrevista a cliente

Objetivos

Queremos descubrir...

1. Si hemos escogido el segmento de clientes adecuado, es decir, si se trata de los *early adopters* (ajuste producto-mercado)
2. Los problemas más frustrantes con...
3. De qué manera desean que se resuelvan sus problemas
4. Cómo resuelven actualmente esos problemas (alternativas existentes)
5. Disposición a invertir en nuestra solución
6. Qué cambios realizarían en la propuesta de valor de nuestro MVP (Mínimo Producto Viable)

Métricas

1. Evaluación de equipo sobre la probabilidad de que se trate del segmento de usuarios potenciales (primeros usuarios)
2. Descripción por parte de los consumidores de la intensidad del problema en relación con otros problemas que quieran resolver
3. Acuerdos para ser clientes beta
4. Referencias (boca-oreja)

Hipótesis

1. Los primeros usuarios (*early-adopters*) serán...

Problemas

Formulamos la hipótesis de que... los consumidores potenciales tendrán los siguientes problemas:

- Problema A
- Problema B
- Problema C
- Problema D
- Problema E
- Problema F

Método

Ronda 1: Elegiremos como público objetivo... a quienes se han hecho virales en Youtube y usan *smartphones* con Android para gran parte del flujo de trabajo de sus vídeos. Las entrevistas serán a ciegas y se ocultará al entrevistado el nombre de la compañía. Realizaremos entrevistas en tiempo real con Google Hangouts. Compensaremos a los participantes con... (dado que les estamos robando tiempo de sus agendas laborales para nuestra entrevista; así también reducimos la probabilidad de que no acudan a la entrevista o lleguen tarde y evidenciamos el coste en tiempo que habrán hecho perder al equipo si no acuden a la entrevista.)

Guía de entrevista

BIENVENIDA – preparar el escenario (1 min.)

Hola, muchas gracias por acompañarnos...confirmar que todo funciona para la grabación... ámbito y alcance de la entrevista... pedir un feedback honesto...

RECOPIACIÓN DE DATOS DEMOGRÁFICOS (2 min) – análisis del segmento de clientes

Confirmar el historial relevante de la pantalla

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (10 min)

- ¿En qué aplicación editas tus vídeos?
- ¿Qué te gusta de tus aplicaciones?
- ¿Con qué frecuencia utilizas tus aplicaciones de vídeo favoritas?
- ¿Has encontrado algún problema o fallo en tus aplicaciones de vídeo?
- ¿Qué mejoras te gustaría que se introdujesen en estas aplicaciones?
- Piensa en otros problemas que tengas con los vídeos... ¿Cómo calificarías este problema en relación con los otros?
- ¿Cuándo fue la primera vez que oíste hablar de este problema?
- ¿Qué estabas tratando de hacer/conseguir?
- ¿Por qué te inscribiste?

DESCUBRIMIENTO DEL PROBLEMA (4 min)

- ¿Cuál es tu mayor frustración a la hora de grabar y editar videos en tu smartphone Android? ¿Hay algo en este proceso que te moleste o te vuelva loco? [Pregunta de final abierto antes de hacer el ranking; intenta comprender a los clientes, preguntando por qué, cómo, qué, dónde...]

PROBLEM RANKING ACTIVITY (8 min) Análisis de los enunciados de los problemas

Más adelante te mostraremos una variedad de enunciados potenciales que pueden ser o no problemas para alguien como tú. Nos gustaría conocer cuáles de ellos son problemas para ti, cómo lo describirías con tus propias palabras y cuáles consideras los tres problemas más importantes.

[Clientes directos a...]

- Problema A
- Problema B
- Problema C
- Problema D
- Problema E
- Problema F

[Intenta comprender al cliente; pregunta por qué, cómo, dónde...]

TERMINANDO EL CUESTIONARIO (2 mins)

- ¿Podríamos inscribirte en nuestra herramienta para ser un cliente beta?
- ¿Nos puedes dar algún nombre o correo de un amigo con el que podamos contactar?

** Fin de la entrevista **

DOCUMENTAR/PUNTUAR LA ENTREVISTA (5 mins)

- **Encuentro con el cliente** (10 puntos: tiene el comportamiento y/o las características de un “early adopter”; 5 puntos: presenta comportamientos o características adecuadas, pero se tardaría demasiado en convencerle; 0 puntos: no está interesado, encuentro pobre).
- **Rango de éxito de problemas presentados** (10 puntos = Gran interés en los problemas, con independencia de la clasificación; 5 puntos = No supo expresar qué problemas eran los desagradables o difíciles, pero seguía interesado en los problemas; 0 puntos = Ningún interés en los problemas).
- **Frustración “activa” con problemas relevantes** (10 puntos = Los problemas suponen interrupciones regulares para el entrevistado; 5 puntos = Los problemas suponen alguna interrupción, pero no una molestia real; 0 puntos = No está molesto/frustrado con ninguno de los aspectos/problemas)
- **Unión a beta** (10 puntos = Acepta la invitación y está muy interesado; 5 puntos = Acepta la invitación con un interés mediocre, probablemente dispuesto a usarlo si se lo pedimos, pero no lo haría por propia iniciativa; 0 puntos = declina la invitación)
- **Referencia a amigos** (10 puntos = comparte información de contactos durante la entrevista; 5 puntos = podría tener algún amigo interesado, pero tiene que hablar con él antes de compartir la información de contacto; 0 puntos = no hace referencia a ningún amigo)

Otros ejemplos de guiones para entrevistas a clientes

[Ejemplo de guión de una “entrevista sobre el problema”](#). Maurya, A. (2011, Aug.). The achilles heel of customer development. Blog post.

[Ejemplo de guión de una “entrevista sobre el problema”](#). StartitUp. (Accessed 2015, April). Task: Problem interview script. Blog post.

[Ejemplo de guión de una “entrevista sobre la solución”](#). StartitUp. (Accessed 2015, April). Task: Solution interview script. Blog post.

Consejos (disponibles próximamente)

Consejos para escribir buenas preguntas para entrevistas

Consejos para reducir la parcialidad de los entrevistadores

Consejos para reducir la parcialidad de los clientes

Consejos para la preparación de grabaciones

Consejos para reducir el sesgo en las mediciones

Consejos para buscar clientes para las entrevistas

Consejos para decidir a cuántos clientes entrevistar

Consejos para programar y manejar la logística con los clientes

Consejos para el análisis de los resultados obtenidos y la posterior utilización de los datos recopilados

Consejos para incentivar a los clientes

Obligaciones éticas

Recursos en vídeo

[University of Derby. \(2013, Sept.\). What makes a good interview: Advanced qualitative techniques](#) . 5 min.

[Blank, S. \(2013, Feb\). Conducting a customer interview](#) . 1 min.

Temas potenciales para incluir en entrevistas a clientes

[Blank, S. \(2015, Feb\). Jobs to be done](#). How to build a startup: Lean LaunchPad. Online. 2 min.

[Blank, S. \(2015, Feb\). Rank Jobs and Day in the Life](#). How to build a startup: Lean LaunchPad. Online. 1 min.

[Blank, S. \(2015, Feb\). Customer gains](#) . How to build a startup: Lean LaunchPad. Online. 2 min.

[Blank, S. \(2015, Feb\). Customer pains](#) . How to build a startup: Lean LaunchPad. Online. 2 min.

[Blank, S. \(2015, Feb\). Customer archetypes](#) . How to build a startup: Lean LaunchPad. Online. 2 min.

[Blank, S. \(2015, Feb\). Customer in context](#) . How to build a startup: Lean LaunchPad. Online. 3 min.

Ejemplos de qué hacer versus qué NO hacer durante una entrevista (ejemplos generales)

[iTech \(2014, July\). Demo qualitative interview: With mistakes](#) . 6 min video.

[iTech \(2014, July\). Demo qualitative interview: How it should be done](#) . 14 min video.

Referencias y lecturas adicionales

Abbott, M. L., & McKinney, J. (2013). Understanding and applying research design . New Jersey: Wiley.

Adams, J., Khan, H. T. A, & Raeside, R. (2014). Research methods for business and social science students. Thousand Oaks, CA: SAGE

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). Constructing research questions : Doing interesting research . Thousand Oaks, CA: SAGE.

Bartholomew, K., Henderson, A. J. Z., & Marcia, J. E. (2000). Coding semistructured interviews in social psychological research. In H. T. Reis & C. M Judd (Eds.), Handbook of research methods in social and personality psychology (pp. 286-312). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Belk, R, W., & Scott, L., & Askegaard, S. (2012). Research in consumer behavior . UK: Emerald Group.

Bernard, H. R., Gravlee, C. C. (2014). Handbook of methods in cultural anthropology . London, UK: Rowham & Littlefield.

Cortina, J. M., & Landis, R. S. (2013). Modern research methods for the study of behavior in

organizations . East Sussex, UK: Routledge.

Dawson, C. (2013). *Advanced research methods : A practical guide for social research projects*. London, UK: How to Books.

Edwards, R. & Crow, G. (2013). *What is qualitative interviewing?* New York, NY: Bloomsbury Academic.

Hague, P. N., & Hague, N., & Morgan, C. (2013). *Market research in practice : How to get greater insight from your market* . Philadelphia, PA: Kogan Page.

Lange, M. (2012). *Comparative historical methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Plattner, H., & Meinel, C., & Leifer, L. (2012). *Design thinking research : Measuring performance in context* . New York: Springer.

Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (2012). *Essential ethnographic methods : A mixed methods approach*. Plymouth, UK: AltaMira Press

Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (2012). *Specialized ethnographic methods : A mixed methods approach*. Plymouth, UK: AltaMira Press

Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2013). *Business research methods : An applied orientation*. New York: Springer.

Sreejesh, S., & Mohapatra, S., & (2013). *Mixed method research design : An application in consumerbrand relationships (CBR)* . New York: Springer.

Tracy, S. J. (2012). *Qualitative research methods : Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Oxford, UK: WileyBlackwell.

Yusuf, F., Martins, J. M., & Swanson, D. A. (2013). *Methods of demographic analysis* . New York: Springer.