

Víctor M. González

RE PENSAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



Descubre la intención
de tus clientes
y TRANSFORMA TU NEGOCIO



VÍCTOR M. GONZÁLEZ

RE PENSAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHAI

ÍNDICE

Agradecimientos	11
Presentación	13
Prólogo	15

CAPÍTULO 1

De la academia a la práctica	21
Fundamentos. ¿Realmente estamos entendiendo qué es la experiencia?	37
Aprendiendo con MEPI. ¿Diseñamos desde la conducta o desde la intención?	48

CAPÍTULO 2

El arte de la transformación silenciosa	53
Fundamentos. Modelando las dimensiones de la experiencia	74
Aprendiendo con MEPI. Propósito y experiencia del cliente	88

CAPÍTULO 3

El rediseño de una brújula perdida	93
Fundamentos. Intencionalidades y diseño de productos	111
Aprendiendo con MEPI. Redibujar el mapa: de la presión al propósito	127

CAPÍTULO 4

De la ceguera estratégica al diseño con empatía	131
Fundamentos. Intencionalidades y segmentación de mercados	151
Aprendiendo con MEPI. Ver lo que no segmentamos	157

CAPÍTULO 5

El cambio inevitable	161
Fundamentos. Intencionalidades y criterios de éxito	181
Aprendiendo con MEPI. ¿Qué medimos y qué no?	193

CAPÍTULO 6

Sembrar el legado	197
Fundamentos. El <i>Customer Journey Experience</i> (CJE) y las cuatro fuerzas de la decisión	218
Aprendiendo con MEPI. ¿Qué mueve al cliente y qué lo detiene en el umbral?	227

CAPÍTULO 7

La cartografía de las intenciones	233
Fundamentos. Innovación y escenarios de cambio	254
Aprendiendo con MEPI. ¿Qué quiero transformar y cómo diseñar desde esa intención?	266

CAPÍTULO 8

Conclusiones: de marco conceptual a comunidad de práctica	271
Referencias	287

PRESENTACIÓN

Repensar la experiencia del cliente es una obra que propone una reflexión profunda sobre el concepto de experiencia, superando las limitaciones de los modelos tradicionales que se enfocan en describir cómo se vive una experiencia sin explorar las intenciones que la originan. Inspirado en las teorías de Clayton Christensen y Bob Moesta, el libro plantea un cambio de paradigma: sitúa en el centro las intencionalidades de las personas —aquello que desean lograr— como motor de conducta y criterio para el diseño de soluciones. Desde esta perspectiva, el autor presenta un nuevo modelo: el Mapeo de la Experiencia a partir de las Intencionalidades (MEPI®¹), que respeta el libre albedrío del cliente y ofrece herramientas eficaces para innovar, segmentar mercados y medir el éxito.

La obra combina el rigor conceptual con siete atractivas narrativas. Cada capítulo consta de tres partes: la primera inicia con una **historia inspirada en casos reales** —en sectores como banca, tecnología digital, sector financiero, entre otros— y protagonizada por líderes que transformaron sus organizaciones a partir del enfoque propuesto. Estas historias se entrelazan para construir un hilo conductor coherente que vincula la teoría con la práctica. La segunda se llama

¹ Aunque en el libro ya no indicaremos el *copyright* para no interrumpir la lectura, es importante mencionar que MEPI® es una marca registrada. Queda prohibido su uso sin autorización expresa.

Fundamentos, y su objetivo es presentar los conceptos teóricos que se trataron de forma transversal o implícita en la historia. La tercera parte, al final de cada capítulo, se titula **Aprendiendo con MEPI**, y expone una actividad práctica diseñada para facilitar la aplicación de los conceptos clave.

repensarlaexperiencia.com

PRÓLOGO

Hace algunos años, aproximadamente seis semanas antes de iniciar la impartición de un curso de Diseño de Experiencias en una universidad local, me encontraba en una situación inesperada. Ese curso, concebido en su diseño curricular como el cierre de una cadena formativa cuidadosamente planeada —que incluía etnografía, diseño de producto, diseño centrado en las personas y diseño de servicios—, representaba un desafío metodológico y conceptual mayor al que había previsto inicialmente. Al momento de comenzar a mapear los contenidos, descubrí con frustración que mi búsqueda bibliográfica y revisión de materiales no arrojaban la claridad metodológica que esperaba encontrar.

Había recopilado numerosos libros y documentos que, al menos por su título, prometían ofrecer fundamentos sólidos para enseñar sobre cómo estudiar y definir la experiencia. Sin embargo, al revisar todo este acervo, me encontré con vacíos importantes en cuanto a marcos metodológicos y conceptuales específicos sobre la experiencia. Mi frustración inicial dio paso a una reflexión profunda que cambió por completo mi enfoque pedagógico: decidí que la mejor manera de enseñar diseño de experiencias sería compartir precisamente esta problemática con mis estudiantes. Así, juntos y de manera colaborativa, podríamos definir y explorar modelos más claros y prácticos, tanto para entender la experiencia como

para conceptualizarla adecuadamente. De esta manera, lo que comenzó como una carencia bibliográfica y de metodologías se convirtió en el punto de partida para el desarrollo de esta obra.

Durante los semestres en los que impartí la materia, confirmé que esta problemática no era un asunto aislado o circunstancial, sino un vacío real en la literatura y en la práctica profesional relacionada con la experiencia. Tanto en la academia como en la industria, mucho se habla de la «experiencia del usuario», de ser «organizaciones centradas en la experiencia del cliente», o de crear «experiencias inmersivas, holísticas, o *multi-device*»; pero si preguntas y profundizas en qué es lo que ellos definen como «experiencia», el vacío conceptual es manifiesto en sus tímidas, acotadas o esquivas respuestas.

La búsqueda constante por resolver este desafío se convirtió en una misión compartida con mis estudiantes, quienes participaron activamente en el proceso de exploración y creación inicial de los conceptos aquí desarrollados.

Por otro lado, durante años, mi labor académica se combinó con la consultoría, y me enfoqué en ayudar a crear mejores experiencias con productos y servicios digitales. Hace algunos años, como punto crítico del análisis de vida derivado de una estancia sabática, decidí dedicarme de tiempo completo al ámbito profesional, y fundé una empresa de consultoría dedicada específicamente a la investigación y definición de las experiencias. En esta transición, me percaté claramente de que la palabra «experiencia» formaría parte fundamental de la identidad y propósito de la empresa, pero la paradoja gradualmente fue evidente: aunque la misión es ayudar a que nuestros clientes comprendan a sus propios clientes, nosotros también necesitábamos clarificar profundamente el concepto.

Fue en este contexto de urgencia y claridad estratégica que, junto con mi equipo y colaboradores clave, comenzamos a desarrollar el modelo que se presenta en este libro: el Mapeo

de la Experiencia a partir de las Intencionalidades (MEPI), cuyo propósito central es proponer una estructura clara, práctica y profundamente fundamentada que permita conceptualizar y medir la experiencia de manera consistente y aplicada.

La intencionalidad, concepto central del modelo, no es accidental ni oportunista. Surge directamente de una perspectiva que valora profundamente el libre albedrío humano, la capacidad innata de las personas para decidir y expresar lo que desean lograr en sus vidas. Este enfoque representa una ruptura consciente con muchos modelos conductistas dominantes en el mercado, que frecuentemente se basan en premisas implícitas de manipulación o generación artificial de comportamientos. Por el contrario, MEPI busca crear oportunidades auténticas que faciliten a las personas lograr aquello que genuinamente desean alcanzar.

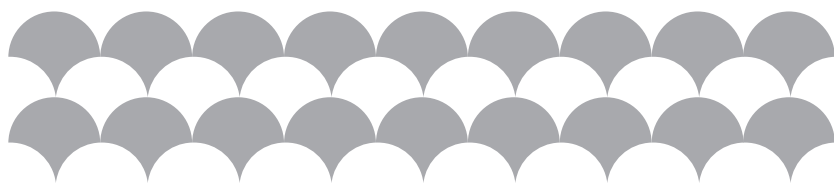
El objetivo final de este libro, y del modelo que presenta, es ayudar a individuos y organizaciones a entender profundamente las intenciones de las personas, creando productos, servicios y experiencias que realmente aporten al progreso humano. Esta perspectiva no solo es pragmática desde una visión empresarial, sino significativamente ética desde una visión humana.

El libro también es una invitación a continuar con un esfuerzo vivo y dinámico. Reconozco plenamente que lo presentado aquí no es un punto final, sino una base sólida desde la cual espero que otros profesionales, académicos y practicantes puedan tomar el relevo y extender aún más las ideas. La intención es generar un diálogo abierto y continuo, que permita enriquecer, cuestionar y profundizar en el estudio y aplicación del concepto de experiencia.

Te invito a adentrarte en estas páginas con la intención de que despierten en ti acciones para el progreso que anhelas obtener en tu vida profesional, personal y comunitaria. Espero que te sea útil.



Capítulo 4



De la ceguera estratégica al diseño con empatía

Un bucle pegadizo

Empezó como si fuera un rumor transmitido en voz baja, como palabras e ideas fragmentadas que aparecían y desaparecían, como si un interruptor invisible las activara y las volviera a apagar. Después, se convirtió en una melodía tenue, en el estribillo de una canción fantasmal que sorpresivamente aparecía para que todos pudiesen escucharla en algún momento del día y en cualquier lado. Lo único que faltaba era el anuncio oficial: Market Lead iba a arrojarle en aguas internacionales.

La primera vez que Daniela Pincemin supo de la expansión fue en Espacios del Quindío, la cafetería a dos cuadras de su oficina a la que, ocasionalmente, iba a tomar aire cuando la atmósfera se volvía irrespirable. Había quedado en encontrarse allí con su amiga Claudia Rosales, la diseñadora de publicidad. Cuando Claudia abrió la puerta, Daniela vio una chispeante expresión en su mirada: tenía algo que contarle. Claudia la saludó con su pequeña mano cargada de joyería de autor y Daniela le respondió con un «¡hola!» lleno de alegría. Necesitaba reír y desahogarse por un rato.

—Tengo algo que contarte —dijo acomodando el saco en el respaldo de la silla.

Daniela había elegido una mesa cerca de la ventana por la que pasaban niñas y niños uniformados junto con sus familias. Era el horario de salida de un colegio privado de la zona.

—Eso me pareció —respondió Daniela sonriendo—. Cuéntame, te escucho. Pero antes ordenemos algo para tomar, ¿quieres? Me gustaría un capuchino de los que hacen aquí, bien espeso. Para ser honesta, todavía no logro reanimarme. Ha sido un día muy largo —arrastró la «u» de la palabra «muy» y se mordió los labios con fastidio.

—A mí me gustaría algo fresco —respondió Claudia dirigiéndose a la mesera que se había parado junto a ellas—. ¿Podrías traernos el jugo de pitaya y cúrcuma con un capuchino, por favor?

—Claro —dijo la mesera acercándose a la mesa—. ¿Algo para acompañar? ¿Un panqué, una *baguette*, un *croissant*?

Era una chica joven, de unos veinte años. Claudia y Daniela eran clientas habituales, así que ya sabía qué era lo que más ordenaban.

—Yo estoy bien, gracias. ¿Y tú, Claudia?

—Yo quisiera el panqué de elote con miel de agave y mascarpone —contestó Claudia, sonriendo nuevamente a la mesera—. Gracias.

La mesera se alejó y Claudia miró nuevamente a Daniela con ansiedad evidente.

—¿Quieres saber lo que he oído? —preguntó.

—Mmm... —musitó—. No sé qué decirte —respondió con semblante expectante.

—Supongo que algo has escuchado sobre la expansión —dijo Claudia.

—Solo rumores, sinceramente. ¿Qué sabes? ¿Te has enterado de algo?

—Sí, que deberías ponerte a trabajar. Y me temo que Leonardo se te ha adelantado. La empresa se expande a Argentina, así que imagínate.

—¡Uf! Leonardo, claro. La verdad es que Altamirano mencionó la idea en una reunión, pero fue muy de pasada y hace un mes. Supuse que lo habían dejado.

—¿Leonardo no te ha dicho nada?

—Nada.

Claudia le respondió con un movimiento de cabeza y un suspiro. Era típico de Leonardo. Daniela se quedó pensando en que algunas personas la aburrían con sus conductas predecibles: esos títeres y soldados del *statu quo* que se creían inteligentes, siempre anteponiéndose a sí mismos para salvarse mientras ponían la cabeza en la boca del lobo.

Mindfulness

Un mes después de esta conversación, el director general de Market Lead, Pedro Altamirano Urquiza, convocó a una reunión extraordinaria del C-suite.

Cuando Daniela entró, estaba parado en el extremo de la sala, junto con Leonardo y su secretaria. El resto estaba ubicado en sus asientos, alrededor de la larga mesa blanca en la que los papeles que les había enviado Altamirano a cada uno se diluían como hologramas superpuestos sobre el espectro aleatorio de lo real que era aquel recinto excesivamente blanco, pero ofuscador.

Daniela se sintió invadida por la confusión. El sol que atravesaba las ventanas de aquella sala era tan intenso que resultaba difícil ver los rostros de los que allí se encontraban. No entendía lo que estaba pasando y eso era un mensaje en sí mismo porque no la habían incluido en lo que se desenvolvía ante sus ojos en tiempo real.

La secretaria del director cerró a medias la cortina automática, atenuando la luz cegadora reflejada en la mesa y las paredes. Daniela empezó a respirar. Aunque un poco abrumada

aún, había empezado a habituarse a las imágenes que veía y a la situación en la que la habían puesto, considerando que ella dirigía el Departamento de Desarrollo e Innovación. Se sentía mal. Le dolía el estómago, tenía la garganta seca. Tomó la botella de agua que tenía enfrente y se sirvió un poco en el vaso.

«Calma», se dijo. «Es parte del trabajo», se repitió. Las imágenes a su alrededor se tornaban cada vez más nítidas y estables. Estos pensamientos eran su mantra personal, el que más utilizaba para superar los momentos estresantes.

El director general tomó la palabra:

—Tal vez algunos ya estén al tanto y otros aún no. Convoqué a esta reunión para informarles que Market Leader enfrentará el desafío de instalarse en Argentina. Tenemos el objetivo de comenzar con Capital Federal y el Gran Buenos Aires para, posteriormente, abarcar otros núcleos urbanos importantes como Córdoba y Santa Fe. Hemos analizado el mercado argentino y el estado actual de nuestra empresa. Sin duda, este es el momento justo para hacer el movimiento. Leonardo ha estado trabajando conmigo y les dará más detalles. Adelante, Leonardo —dijo Altamirano con una blanca sonrisa, observando con disimulo la expresión de Daniela. Sabía que esto era un ataque indirecto a su rol.

Leonardo era el director de Estrategia Omnicanal y, desde que Daniela había entrado, recién aterrizada del avión proveniente de Buenos Aires, su ciudad natal, había tratado de que tuviera clara su posición en la empresa.

—Pedro y yo hemos estado elaborando un plan para insertarnos en el mercado argentino. Ambos estamos de acuerdo en que las estrategias que implementamos en México tuvieron un éxito indiscutible. Nuestra idea es hacer exactamente lo mismo, con la menor cantidad de cambios posibles. Queremos replicar el modelo para llevar a cabo la expansión rápidamente.

—Disculpa la interrupción, Leonardo —expresó Daniela, casi sin darse cuenta—. ¿Te refieres a replicar casi de forma idéntica el mismo modelo? El mercado argentino y el mexicano no son espejos. Son distintos en sus hábitos, sus referencias, sus formas de decidir y, sobre todo, en lo que esperan de un supermercado. No es solo una cuestión de precios o categorías, sino lo que esta experiencia representa para las personas. Si no entendemos eso, podríamos estar diseñando una propuesta sin valor.

—Argentina no es México, pero nuestro modelo es sólido —afirmó con seguridad.

—¿Sólido para quién? —cuestionó Daniela—. Es imposible pensar que un solo modelo pueda funcionar para públicos tan distintos. En Argentina, las decisiones de compra no se toman igual. Allá, por ejemplo, la gente vive en un vaivén constante, con una economía distinta, con hábitos de ahorro distintos. La relación con los productos que consumen está cargada de temores, de hábitos muy particulares que no aparecen en los reportes estándar. Si no entendemos eso, estamos diseñando desde la distancia, como si quisiéramos encajar una llave al azar en una cerradura que ni siquiera miramos de cerca.

Pedro Altamirano Urquiza interrumpió el debate con un tono que buscaba cerrar el asunto:

—A ver, creo que Leonardo tiene razón. Nuestro modelo es sólido y, desde mi experiencia, esas diferencias entre los clientes se diluyen cuando estamos hablando de un modelo verdaderamente innovador. Estoy convencido de que los modelos digitales tienen muy altas probabilidades de imponerse.

Hizo una pausa breve, y con una voz más baja, casi un susurro, añadió:

—En cuanto a tus preocupaciones, Daniela, creo que son acertadas también. Lo que quiero decir es que sus ideas no necesariamente se contradicen. Hay que encontrar una forma

de que nuestro modelo pueda implementarse en Argentina teniendo en cuenta las diferencias, que me parece que serán sutiles entre los clientes de ambos países. Ahora, si me disculpan, tengo otra reunión que atender. Los dejo en manos de Leonardo, que ha preparado una presentación para que conozcan mejor la naturaleza del proyecto que hemos estado ideando —concluyó.

De inmediato, se levantó del extremo de la mesa en el que se encontraba su silla y miró con frialdad a Daniela, con esos finos ojos verdes que parecían dos muros de hielo. Era claro que no le había gustado que antagonizara enfrente de todos con un proyecto del cual era el «padrino». Cuando pasó por detrás de su espalda y cerró la puerta tras él, Daniela respiró con alivio, como si la potente electricidad en el aire se hubiera esfumado.

Leonardo, por su parte, no estaba molesto: le era indiferente disentir con ella y estaba habituado a competir con otros. Además, sabía que a Altamirano no le había gustado la actitud de Daniela. Había sido muy poco inteligente al enfrentarlo así. Se sentía vencedor de una batalla en la que estaba solo porque, de hecho, el objetivo de Daniela no tenía nada que ver con ganarle.

Leonardo apagó las luces de la sala, cerró las cortinas y encendió el proyector. Por un momento, Daniela ignoró cualquier pensamiento disruptivo y se dejó llevar por las ideas explicadas a ritmo lento, como si estuviera en el cine mirando una película francesa de la década de los cincuenta. «*Mindfulness*, Daniela», se dijo por dentro sin poder evitar una sonrisa. Se reía de sí misma y de lo absurda que es, finalmente, la vida.

Ver sin mirar

La verdad es que Daniela no intentaba antagonizar con Leonardo, y menos aún con el director general de la empresa.

Estaba expresando su postura, lo cual puede verse como un ataque cuando los equipos de trabajo no soportan el disenso, es decir, cuando hay una visión autoritaria en la construcción de un proyecto que se debería llevar a cabo de forma colaborativa.

Lo que más la sorprendía no era tanto el desacuerdo en sí, sino la ironía: ella era argentina, había crecido, estudiado y trabajado en ese mercado y, sin embargo, las decisiones sobre cómo abordarlo las estaban tomando dos ejecutivos mexicanos sin consultarle ni tomar en consideración su perspectiva.

Desde que había entrado a Market Lead, había tenido que navegar la amplia sombra de Leonardo, quien era una figura respetada, con años de éxitos acumulados y una reputación bien cimentada. Su última gran victoria había sido la implementación de sistemas de autoservicio inteligente —*self-checkouts*, carritos automatizados y *apps* de compra remota— que, si bien no eran precisamente innovadores a nivel global, habían sido ejecutados con tanta precisión que se convirtieron en el emblema de una transformación bien hecha. El proyecto mejoró los márgenes, redujo costos operativos y elevó los índices de satisfacción. No cabía duda de que Leonardo sabía ejecutar. Pero precisamente por eso había caído en la trampa de su propio modelo de trabajo.

Lo que Daniela veía con claridad —y que le costaba hacer visible a los demás— era que el problema no estaba en el modelo en sí, sino en su aplicación ciega. Los mercados no se pueden tratar como si fueran versiones distintas del mismo cliente promedio. No se puede asumir que las personas, sin importar su contexto, responderán igual si les das lo mismo. Diseñar para «el cliente», así, en abstracto, es como querer vender paraguas a ciegas sin mirar el cielo: puede funcionar un tiempo, pero no es una estrategia sostenible.

En realidad, Daniela tenía un buen concepto de Leonardo: creía que era muy minucioso y que tenía una alta capacidad

de gestión. También consideraba que era alguien que quería trabajar bien, sin creer que había que revolucionar la industria a cada paso que daba. En un entorno saturado de frases grandilocuentes y metodologías fugaces, Leonardo era un ejecutor serio, confiable. Pero, justamente por eso, había caído en un autoengaño menos evidente: el de creer que su modelo era universal. Que una fórmula que había funcionado en un contexto podía imponerse en otro sin mayor ajuste. Y eso, para Daniela, era no entender la naturaleza de lo que estaban diseñando.

Cada nuevo proyecto —por más que se pareciera al anterior— implica reaprender: reencuadrar preguntas, observar sin suposiciones, escuchar sin querer confirmar lo ya sabido. Leonardo no parecía estar dispuesto a involucrarse en un proceso semejante. Había invertido tanto en su propio modelo que ahora lo defendía como si fuera una verdad superior.

En cuanto a los motivos del director general, para Daniela eran tan transparentes como los de Leonardo. Se trataba de una historia repetida, casi de manual. Pedro quería resultados rápidos, con la menor inversión posible, y con el respaldo ansioso de los inversores respirándole en la nuca. Por eso, la visión de Leonardo encajaba a la perfección: simple, eficiente, presentable. Bastaba con replicar lo que ya había funcionado.

Altamirano sabía que no se puede ignorar a los clientes a los que se les está vendiendo, pero confiaba excesivamente en los análisis rápidos del mercado argentino que habían realizado: segmentaciones por ingreso, región, género. Tablas limpias, informes concisos. Todo encajaba, al menos en la superficie.

Estaban optando por un enfoque más tradicional, pero no por desconocimiento, sino porque ese camino era más fácil. Les ofrecía la ilusión de control sin tener que sumergirse en la complejidad. Era una actitud conservadora disfrazada de eficiencia.

Daniela, por el contrario, representaba una voluntad sin tregua de comprender a fondo. No le interesaban los promedios ni los *targets* genéricos. Quería entender lo que importaba de verdad: qué buscaban resolver los clientes, qué les causaba frustración, en qué momentos se rompía su confianza y qué estaban dispuestos a intercambiar para obtener algo que valoraran más. Lo que mueve a las personas rara vez se ve desde arriba. No basta saber cuánto ganan o dónde viven; hay que entender qué están tratando de resolver, qué están dispuestos a ceder, qué temen perder. Para Daniela, ese era el verdadero punto de partida de cualquier estrategia comercial que aspirara a ser relevante, innovadora y sostenible.

Nadar hacia aguas en calma

El agua tenía su temperatura ideal y había muy poca gente en la piscina a la que Daniela acudía los martes y jueves por la mañana, muy temprano. Le costó mucho realizar las primeras vueltas porque estaba cansada, pero cuando entró en calor pudo dejarse llevar por el ritmo sincrónico de las brazadas que, de forma pesada, entraban y salían de aquel gran depósito líquido.

Cuando salió de la alberca, sintió que el aire de la mañana era cálido y la secaba suavemente. La oficina quedaba a unas diez cuadras de allí. Caminó todo el trayecto a paso lento, preparándose mentalmente para la primera reunión general luego de la presentación de la expansión a Argentina por parte de Altamirano y de Leonardo.

En los días previos, Daniela y Leonardo habían intercambiado opiniones, pero los desacuerdos persistían. Ella insistía en que los hábitos de compra en Argentina eran muy distintos a los de México, y no solo por intuición, sino por la evidencia en encuestas y en el contexto económico que generaba una lógica distinta de consumo. Para Daniela, la

gente en Argentina priorizaba la estabilidad, la confianza y los productos frescos, ajustando sus decisiones semana a semana. Argumentaba que no bastaba con ser prácticos o tecnológicos, sino que era clave generar consistencia y vínculo con las necesidades locales.

Leonardo, en cambio, sostenía que los factores ya estaban contemplados y que, al tratarse de supermercados latinoamericanos, las conductas eran similares. Pero para Daniela, su enfoque era erróneo: partía del producto en lugar del cliente, y desestimaba la importancia de las redes locales. Las conversaciones entre ambos se repetían sin avanzar, como si giraran en círculos.

Daniela se sentía lista para lo que iba a venir. Tomó el ascensor casi desierto, sonriente, como si no supiera lo que le estaba pasando, como si estuviera en otro mundo en el que todo era más simple. Podía ver el reflejo de su sonrisa en el espejo rectangular de la pared frontal. Esta actitud positiva a veces era confundida con desconocimiento o falta de seriedad, pero ella sabía que ser distinto o, mejor dicho, auténtico, es una característica que pocos logran apreciar.

Las anchas y altas puertas sin picaporte de la sala de reuniones parecían las de un castillo medieval. El piso brillaba y la mesa se veía aún más blanca que el otro día. Y, aunque todavía no era la hora de inicio, ya habían llegado la mayoría de los directivos de la empresa. Hablaban bajo. Daniela se acercó al director general y le preguntó si ella podía empezar presentando su aporte para la expansión a Argentina. Altamirano le dijo que no veía inconvenientes en que así fuera. Leonardo entró cuando ella estaba saludando a toda la sala antes de comenzar. Esperó a que se sentara en el lugar acostumbrado —a la derecha del director general— y luego, pisando fuerte, sin miedo a las repercusiones, presentó su primera diapositiva. Se titulaba «Los peligros de la ceguera estratégica: el caso de OrganicFoods».

Altamirano frunció incómodamente el ceño cuando ella empezó a disertar, se alisó el traje como hacía siempre que estaba molesto y consultó la hora en el reloj pulsera. Nada de esto la intimidó.

El fracaso como ejemplo

Lo primero que Daniela explicó fue el caso reciente de OrganicFoods, una famosa cadena de supermercados de Estados Unidos que había sufrido un estrepitoso fracaso al intentar insertarse en el mercado brasileño.

—OrganicFoods había logrado expandirse con éxito en Canadá —comenzó, mientras la sala se sumía en un silencio tenso—, y sus directivos concluyeron que podrían hacer lo mismo en Brasil. Apostaron por una idea generalizada: que una clase media emergente, preocupada por la salud, buscaría productos orgánicos con una propuesta *premium*. Pero se equivocaron. No entendieron cómo se relacionan las personas con la alimentación en ese país ni qué valor le asignan a lo que consumen ni desde qué lugar eligen dónde y cómo comprar.

Hizo una pausa breve, recuperó el aliento y continuó:

—Ignoraron algo fundamental: que en muchas regiones de ese territorio los productos frescos ya eran accesibles en mercados populares, con prácticas de consumo profundamente arraigadas. No se trataba solo de ofrecer calidad, sino de entender qué significaba eso para los compradores. También pasaron por alto la competencia local: cadenas que ofrecían buenos precios y además lo hacían desde códigos culturales y preferencias regionales bien comprendidas. No fue un problema de ejecución: fue un problema de enfoque. En poco menos de un año, cerraron. Perdieron millones y retrasaron su expansión en América Latina por muchos años.

—No entiendo qué tiene que ver el caso de OrganicFoods con nosotros —interrumpió Leonardo con impaciencia. Sus facciones se endurecieron y el tono fue seco—. Argentina y México enfrentan contextos económicos similares. Para empezar, hablamos el mismo idioma. No estamos tan alejados culturalmente como Estados Unidos y Brasil. Creo que es una comparación absurda.

—Lo que intento mostrar es que cuando no entendemos lo que las personas realmente quieren lograr, corremos el riesgo de ofrecer algo que no les sirve. Que no encaja en su vida. Que no resuelve lo que de verdad les preocupa. Y entonces, no lo adoptan. No lo eligen. Ese es el riesgo que no creo que debamos correr —aseveró.

Con ese cierre, pasó a las últimas diapositivas. Esta vez, el director general no se mostró tan incómodo. Había algo en la exposición de Daniela que lo obligaba a mirar más allá de sus certezas. Le pidió que se explayara. Y, por primera vez, el ambiente se abrió un poco. Apenas un respiro, pero suficiente.

Daniela salió de la reunión más aliviada. Pudo sentir cómo, entre tantos discursos rígidos, comenzaba a abrirse una rendija, un pequeño espacio de oportunidad donde sus ideas podían respirar.

Mundo digital o realidad virtual

Durante la Semana Santa, Daniela encontró, al fin, el tiempo para concentrarse en lo que realmente le importaba: desarrollar una estrategia de investigación centrada en comprender el proceso de compra del cliente argentino. Lo que necesitaba era un marco que le permitiera ver más allá de los datos duros y acercarse a las decisiones reales de las personas. Es decir, un modelo que partiera de lo que la gente buscaba lograr, de esas intenciones muchas veces invisibles, pero determinantes.

No quería reducir a los clientes a un simple número promedio. Quería entenderlos desde lo que sentían, desde lo que les costaba, desde lo que estaban tratando de resolver cuando elegían algo. Y para eso, debía prestar atención. Así que se sumergió en fuentes diversas: entrevistas realizadas previamente por su equipo en otras consultorías, artículos de diarios locales sobre consumo, comentarios en foros y redes sociales, estudios académicos sobre cultura de compra, conversaciones informales recuperadas en diarios de campo, entre otros recursos. No se trataba de tener una verdad única, sino de detectar patrones, tonos, preocupaciones recurrentes. Escuchar activamente, a conciencia, en serio, incluso entre líneas.

Salió a caminar porque la ayudaba más a despejar la mente que quedarse dando vueltas en círculos en la sala de estar de su departamento. Era un fin de semana largo y cálido, el clima estaba soleado y ella lograba mantenerse concentrada sin presionarse excesivamente. Casi un milagro. Le gustaba mucho estar sola, pensando y trabajando en su casa.

El domingo de Pascua, Daniela revisó un poco los conceptos principales. Sus padres la habían llamado desde Buenos Aires. Estaban reunidos en la casa de su hermano, en la zona de Pilar. Sintió nostalgia. No solo por la distancia, sino por la familiaridad de los gestos, por el modo tan distinto en que allá se organizaban las rutinas, incluso las más simples. Era justamente esa textura, esa forma contrastante de vivir, la que había querido traducir en su investigación.

Al otro día, se levantó temprano y tranquila. Se sentó con una taza de té, encendió la *laptop* y revisó cada argumento. Sabía que, si quería que sus ideas hicieran eco, no bastaba con que fueran ciertas: debían ser comprensibles, conectarse con lo que la organización valoraba, y mostrarse como una vía concreta para avanzar.

Por la tarde, llegó el momento de presentarlo en la reunión del *C-suite*. Llevó carpetas impresas con detalles visuales

claros. Esta vez, la oposición de Leonardo, comenzó a hacerse notar como un capricho.

—Debemos entender lo que diferencia cada segmento, sus intenciones; es decir, lo que las personas están realmente tratando de lograr cuando compran, cuando eligen: esto es lo que deben guiar nuestro diseño. Lo que los distingue no es quiénes son, sino qué buscan resolver. Y eso tiene que ser la columna vertebral de todo lo que hagamos, desde la comunicación hasta la experiencia misma —explicó Daniela a la sala, con voz firme, mientras varios asintieron en silencio.

—Todo esto me parece un rodeo innecesario —interrumpió Leonardo, sin disimular su fastidio—. Sabemos que las estrategias digitales son universales. A ver, enumero: uno, la accesibilidad es global; dos, existe una estandarización en las herramientas digitales; y tres, hay un comportamiento similar en los usuarios. El mundo digital tiene patrones parecidos en todo el mundo.

—Creo, Leonardo, que tú sabes que ese argumento no es sólido —replicó Daniela, sin levantar la voz, pero sin ceder un ápice—. Primero, porque la accesibilidad no es global, sino profundamente desigual. Y no necesitamos mirar muy lejos para verlo: basta con analizar cualquier ciudad en México o en Argentina. Segundo, porque incluso cuando las herramientas son las mismas, la forma de usarlas cambia. Lo hemos visto en nuestras propias implementaciones: hay quienes las adoptan por conveniencia, otros por necesidad, otros por presión del entorno. Lo que importa es el porqué. La intención detrás del uso. Eso es lo que define la experiencia.

Hizo una pausa breve y agregó:

—Por ejemplo, dentro del mismo segmento de clientes, podemos encontrar personas que eligen un canal digital porque necesitan ahorrar tiempo, otras porque quieren evitar filas, algunas porque desconfían del sistema presencial, y hay quienes simplemente están buscando una oferta

específica. Cada una de esas motivaciones marca una diferencia profunda en cómo debemos diseñar para ellas. No son «un mismo cliente». Son diferentes formas de progreso, diferentes prioridades.

Leonardo calló. La argumentación de Daniela había sido sólida, precisa, difícil de desmontar sin caer en simplificaciones.

—Te detienes en matices, en detalles —dijo, con ese tono que buscaba restarle importancia a lo esencial.

Daniela no respondió. Sabía que, para algunos, los matices eran «ruido». Para ella, eran la diferencia entre diseñar con sentido o con arrogancia.

Pedro, por su parte, estaba serio, pensativo. Y por eso, cuando las luces del proyector dejaron de vibrar, mientras todos comenzaban a levantarse en un murmullo semejante al de un enjambre desorientado, dijo con su estilo seco y calculado:

—Para mediados de semana me gustaría que realizaran una actualización conjunta. Los dejo con Rosario para que coordine nuestras agendas.

Rosario se paró frente a ellos con una mirada que transmitía más sabiduría que la del dalái lama en el momento del exilio. Parecía ver a través de ambos. Llevaba cientos de años en la empresa y, por momentos, Daniela sospechaba que más de una política corporativa provenía de la suave antorcha de su experta lealtad.

Actualización conjunta

En cumplimiento de su encomienda, Daniela y Leonardo presentaron el jueves por la tarde de esa misma semana dos proyectos que representaban sus posturas antagónicas.

Por un lado, Daniela presentó un plan elaborado en el que explicaba cómo las intencionalidades diferían entre ambos mercados y cómo, alineando Market Lead con las motivaciones

reales de los clientes argentinos, se podía garantizar el éxito de la expansión. Para construir su análisis, se había apoyado en herramientas de innovación aplicadas al diseño de experiencias: mapeo contextual, análisis de comportamiento, interpretación de narrativas de uso y patrones de decisión, entre otras. Todo orientado a entender no lo que los clientes *son*, sino lo que *quieren lograr* cuando interactúan con un servicio. Su propuesta no era un modelo cerrado, sino una invitación a construir con más inteligencia desde la realidad de la persona usuaria.

Leonardo, por otra parte, continuó en la misma línea de siempre. Detalló, punto por punto, el plan operativo mediante el cual se llevaría a cabo la aplicación directa de las estrategias digitales ya existentes, esta vez trasladadas al mercado argentino.

El director general los escuchó sin interrumpirlos y luego cerró la charla con su curiosa asertividad, una capacidad que era tanto temida como admirada:

—Esto que ha pasado aquí es justamente lo que no quiero presenciar nunca más a partir de hoy. Deben trabajar en equipo y dejar de contradecirse porque compartimos un objetivo en común. Leonardo, es hora de que escuches a Daniela. Sus ideas pueden evitarnos errores. Y tú, Daniela, deberás pensar cómo conjugar tus enfoques con los diseños de Leonardo, ya que contamos con tiempos limitados.

—Tienes razón, Pedro —respondieron casi al unísono, y por un momento breve, por un instante fugaz, se asomaba un atisbo de posibilidades para que se pusieran de acuerdo. Pedro no sonrió. O quizás sí lo hizo, por dentro.

Enantiodromía

La enantiodromía es un concepto creado por Heráclito y retomado siglos más tarde por Jung: plantea que toda postura extrema, mantenida con rigidez, tiende eventualmente a virar hacia su opuesto. En este relato, la resistencia inicial de

Leonardo a la visión de Daniela —centrada en las personas, en sus contextos y motivaciones íntimas— fue tan intensa que el giro se volvió inevitable. Y cuando los primeros resultados de la propuesta de Daniela se hicieron evidentes, no solo comenzó a reconsiderar sus ideas, sino que terminó adoptando muchas de ellas con fervor.

Utilizando este nuevo enfoque, el equipo logró mapear tres intencionalidades predominantes en el público argentino:

- Buscar ahorro sin comprometer necesidades básicas.
- Confiar en precios estables, evitar sorpresas.
- Asegurar calidad en productos conocidos y validados localmente.

A partir de estas motivaciones, se construyeron tres perfiles claros —no definidos por edad, género o región, sino por lo que cada grupo quería lograr en su experiencia de compra. Eran personas distintas, con contextos y prioridades únicas, pero agrupadas por sus intenciones. Estas se volvieron el punto de partida para diseñar estrategias relevantes.

Una de ellas fue la *Canasta previsible*, un conjunto de productos esenciales con precios garantizados por treinta días. Esta propuesta respondía directamente a quienes buscaban seguridad para organizar su economía sin sorpresas. Otro grupo, más escéptico frente a los cambios, necesitaba confirmar que los precios no fluctuaban de un día a otro. Para ellos se desarrolló la *app* Mi precio seguro, que les permitía hacer seguimiento del histórico de precios y planificar sus compras con mayor control y previsión. Finalmente, había quienes vinculaban el valor a la familiaridad y la calidad local. Para ellos se curaron y pulieron marcas argentinas con reconocimiento cultural, destacadas en góndola y en los medios con el sello: «Preferida por familias argentinas desde hace treinta años».

Leonardo, quien había defendido la estandarización como fórmula universal, lideró ahora la implementación de estas

iniciativas con una convicción renovada. Redefinió la estrategia omnicanal para Argentina alineando cada punto de contacto con estas intencionalidades. Aseguró la consistencia entre las plataformas digitales y las tiendas físicas, diseñó mensajes basados en las prioridades reales de los usuarios, e incluso incorporó mecanismos de transparencia tales como *tickets* comparativos y reportes de precios frente a la competencia.

En las reuniones del *C-suite*, Leonardo se convirtió en el principal defensor de que toda estrategia debía partir de lo que las personas querían lograr, no de lo que la empresa quería imponer. Y con el tiempo, ya nadie recordaba con claridad quién había traído primero esa visión a Market Lead: si había sido Daniela o Leonardo. La enantiodromía se había consumado.

Construir comunidad

El proceso no había sido fácil ni mucho menos milagroso. Fue el resultado de un esfuerzo constante: ajustes entre los tiempos reales del proyecto, las sacudidas del inestable mercado argentino, la presión continua del director general y del *C-suite*, y una buena dosis de resistencias —vigorosas unas, sutiles otras— al cambio de enfoque.

Aunque la expansión fue —sin lugar a duda— un éxito sostenido, no todos en Market Lead contaban la misma historia. La narrativa del triunfo se fragmentó en interpretaciones dispares. Algunos lo atribuían al azar: justo cuando se lanzó el proyecto, como si el universo hubiese intervenido a favor, una de las cadenas internacionales más importantes abandonó el país de forma repentina. Otros sostenían que este próspero resultado se debía a la fuerza de la marca: que Market Lead, por su tamaño y recursos, iba a funcionar igual, con o sin ajustes.

Pedro Altamirano Urquiza tenía su propia versión: aseguraba que el verdadero acierto había sido su decisión de

obligar a Leonardo y a Daniela a trabajar de manera colaborativa. La clave, según él, había sido su extraordinaria capacidad de liderazgo.

Más habituado a las aguas turbias del entorno corporativo, Leonardo prefería no entrar en discusiones. Ignoraba las versiones incómodas y, siempre que tenía oportunidad, destacaba su papel como pieza central del proyecto. De algún modo, había desarrollado una amnesia curiosamente selectiva que le impedía recordar que durante meses había sido el principal opositor a todo lo que hoy defendía con pasión.

En contraste, Daniela estaba simplemente feliz. Más allá del resultado —que por supuesto era el que se buscaba—, la expansión le había permitido innovar, investigar y desafiar los límites de lo posible dentro de una estructura corporativa. Desde su perspectiva, la clave del éxito había estado en esa combinación precisa entre un diseño de experiencia centrado en las intencionalidades reales de las personas y el talento digital ya instalado en la organización. La solidez no vino de elegir tajantemente entre tradición o innovación, sino de aprender a integrarlas.

Estaba más convencida que nunca de que diseñar desde lo que las personas *quieren lograr* —y no desde lo que parecen ser— era el camino. Esa certeza no era solo teórica. Era personal. Había aprendido a resistir, a sostener su convicción frente a la mirada ajena, a persistir cuando era más fácil callar. Esa fue, tal vez, su victoria más íntima.

Un año después, Daniela fue invitada a participar en un congreso organizado por varias universidades privadas para relatar la experiencia de Market Lead en su expansión a Argentina. La mesa se titulaba «Estrategias de expansión en mercados emergentes».

Al terminar su participación, se le acercó una mujer elegante, segura, que le tendió la mano con naturalidad.

—Un gusto, Daniela. Soy Isabela, de CelCom. Me encantó tu exposición. Yo también he estado trabajando con el enfoque de intencionalidades.

—Mucho gusto Isabela —respondió Daniela con una sonrisa—. ¿Sabes que varias empresas lo están implementado? La *app* HogarZen, que todos conocemos, también está basada en ese modelo.

—Sí, algo había escuchado —replicó Isabela, devolviéndole la sonrisa—. Te dejo mi tarjeta. Escríbeme. Me gustaría platicarte de un círculo de estudio que se está planeando, aún no es nada concreto, pero se ve que va a estar bueno.

Daniela salió del salón con paso tranquilo. El aire del vestíbulo tenía ese aroma indescifrable e inconfundible de los hoteles en transición entre un evento y otro. Mientras descendía por las escaleras mecánicas pensó que, aunque muchas veces se había sentido sola defendiendo su perspectiva, ahora sabía que formaba parte —tal vez desde siempre— de algo más grande. Una corriente. Una comunidad. Una forma distinta de transformar desde adentro, desde lo profundo.



Fundamentos

Intencionalidades y segmentación de mercados

Más allá de las categorías tradicionales

Durante décadas, las empresas han segmentado a sus clientes mediante criterios como edad, género, nivel socioeconómico o ubicación geográfica. Estas variables, aunque útiles para algunos fines operativos, ofrecen una mirada superficial y, a menudo, engañosa sobre las verdaderas razones por las cuales las personas compran, eligen o rechazan productos y servicios.

La metodología MEPI (Mapeo de la Experiencia a partir de las Intencionalidades) propone ir más allá: segmentar a los clientes no por lo que son en términos demográficos, sino por lo que buscan lograr en su vida cotidiana. Es decir, por sus intencionalidades.

Segmentación basada en intencionalidades

Cuando hablamos de intencionalidades, aludimos a algo más profundo que un deseo puntual. Estamos refiriéndonos a los motivos y expectativas que empujan a la gente hacia un producto o servicio, y que los mantienen allí o los llevan a abandonarlo. En el marco de MEPI, estas intencionalidades se capturan a través de investigaciones cualitativas —entrevistas, grupos focales y observación en sitio— y, posteriormente, de ser necesario, pueden complementarse con métodos cuantitativos más amplios.

Las intencionalidades no son simples deseos ni aspiraciones abstractas. Son las motivaciones subyacentes, situadas en contexto, que impulsan a una persona a actuar de determinada manera. Expresan el *para qué* de cada decisión:

- «Quiero sentirme seguro al comprar».
- «Necesito resolver esto sin perder tiempo».
- «Busco ahorrar sin sacrificar calidad».

Estas intenciones revelan mucho más que cualquier dato sociodemográfico y permiten a un negocio diseñar ofertas verdaderamente relevantes y empáticas.

¿Cómo se construyen arquetipos basados en intencionalidades?

La construcción de arquetipos desde el enfoque MEPI no parte de perfiles demográficos o conductuales, sino de motivaciones profundas: ¿qué quieren lograr las personas cuando interactúan con un producto o servicio? A partir de esta pregunta central, el proceso se desarrolla en cuatro pasos clave.

Paso 1. Identificar intencionalidades reales. Todo comienza con una etapa de investigación cualitativa. A través de entrevistas a conciencia, observaciones de comportamiento o análisis contextual, se pueden detectar los patrones de motivación que atraviesan a distintas personas. Estas intencionalidades no son deseos superficiales, sino expresiones concretas de lo que las personas buscan resolver o transformar en sus vidas:

- «Quiero sentirme en control de mis gastos».
- «Necesito asegurarme de que esto no cambie cada semana».
- «Busco algo que me simplifique la rutina».
- «Quiero vivir una experiencia distinta, que me conecte con algo auténtico».

Este primer paso requiere escuchar más allá de las respuestas evidentes. Se trata de entender qué está en juego en cada elección, cuál es el progreso deseado que las personas buscan al usar una solución. En MEPI, estas intenciones se consideran el núcleo desde donde emerge toda la experiencia.

Paso 2. Agrupar intencionalidades en arquetipos estratégicos. Una vez identificadas las intenciones comunes entre diversas personas usuarias, se organizan en arquetipos. Cada arquetipo es una categoría estratégica de intención compartida. No se trata de personajes con nombres o características anecdóticas, sino de estructuras que representan un patrón motivacional observable. Por ejemplo:

- El del «planificador previsor», que busca estabilidad para organizarse sin sobresaltos.
- El «optimizador pragmático», que desea maximizar valor sin perder tiempo ni recursos.
- El «familiar leal», que se apega a marcas validadas por confianza cultural o histórica.

Estos arquetipos permiten a los equipos dejar de hablar de «el cliente promedio» y comenzar a diseñar para propósitos específicos.

Paso 3. Alinear la propuesta de valor con los arquetipos. Ya definidos los arquetipos, la organización puede diseñar productos, servicios, comunicaciones y canales que hablen directamente a las intenciones del usuario. Esto alinea a las distintas áreas —Marketing, Diseño, Ventas, Estrategia— en torno a una comprensión común del cliente.

En lugar de segmentar por edad o género, se hace por lo que realmente moviliza a las personas. Así, por ejemplo:

- Un supermercado puede diseñar una *Canasta previsible* para quienes valoran la estabilidad de precios.

- Una *app* de compras puede incluir funciones de seguimiento de precios y alertas personalizadas para quienes buscan control.
- Un sistema de fidelidad puede construirse para clientes que valoran la pertenencia a una comunidad y el reconocimiento de marcas locales.

Paso 4. Validación continua y actualización de arquetipos.

Las intencionalidades no son estáticas: cambian con el tiempo, el contexto y las experiencias. Por eso, el trabajo con arquetipos exige una revisión continua para actualizar los hallazgos, incorporar nuevas observaciones y refinar la segmentación.

Este enfoque no es un «modelo terminado», sino una forma viva de pensar desde la persona usuaria que evoluciona junto a ella.

Ejemplo detallado: arquetipo «planificador previsor»

• Descripción

El «planificador previsor» representa a personas cuya intencionalidad central es mantener estabilidad en sus gastos cotidianos y evitar sorpresas al momento de comprar. Este arquetipo aparece con fuerza en contextos de inestabilidad económica, donde los precios pueden variar de un día al otro y la previsión se convierte en una herramienta emocional y funcional. Estas personas no compran solo por necesidad inmediata, sino por la avidez de proyectar y organizar su vida cotidiana con seguridad.

• Principales intencionalidades

- Evitar la incertidumbre respecto a precios y promociones.
- Poder anticipar el gasto mensual o semanal.
- Mantener rutinas de compra eficientes y confiables.

- Confiar en que lo que hoy compran no se volverá inaccesible la próxima semana.

- **Criterios de éxito**

- Percepción de estabilidad: sentir que los precios se mantienen y no hay sorpresas desagradables.
- Eficiencia en la planificación: poder prever cuánto gastar y en qué, sin necesidad de ajustar todo el tiempo.
- Resultado concreto: realizar compras recurrentes con tranquilidad, sin perder tiempo comparando en cada visita.
- Ausencia de fricción: Evitar recorridos innecesarios o decisiones apresuradas por falta de información clara.

- **Aplicaciones estratégicas**

Entender este arquetipo permite diseñar herramientas y mensajes que hablen directamente a su necesidad de estabilidad y control. Algunas soluciones que responden a sus intencionalidades son:

- **Canasta previsible:** productos esenciales con precios garantizados por treinta días. El valor no solo está en el precio, sino en la garantía de que no cambiará.
- **Sello «Precio que no cambia»:** etiqueta visual destacada en góndola que comunica que ese producto mantendrá su precio durante el mes.
- **Mi precio seguro (app):** módulo digital para seguir precios a lo largo del tiempo, recibir alertas de estabilidad y planificar compras con anticipación.

Diseñar desde este arquetipo permite, además de captar a un segmento desatendido por estrategias estándar, posicionar la marca como aliada de la previsión y el control financiero. En contextos volátiles, esta relación simbólica puede volverse diferencial.

Un proceso vivo y situado

A lo largo de este capítulo hemos visto por qué segmentar desde las intencionalidades representa una evolución necesaria frente a los modelos tradicionales. Comprender lo que las personas realmente buscan lograr —más allá de quiénes son o cómo compran— permite diseñar experiencias más relevantes.

Las intencionalidades no son simples *insights*, sino estructuras motivacionales profundas que orientan las decisiones de las personas en contextos específicos. Cuando agrupamos estas motivaciones en arquetipos bien construidos no solo entendemos mejor a nuestros usuarios: creamos un lenguaje compartido dentro de la organización que facilita el diseño, la comunicación y la estrategia.

En síntesis:

- Investiga para descubrir intenciones reales. Escucha antes de asumir. Detrás de cada elección hay un para qué.
- Segmenta desde el sentido, no desde el perfil. Agrupa a tus clientes por lo que buscan, no por lo que aparentan ser.
- Diseña desde la motivación. Alinea productos, servicios y mensajes a los progresos que tus usuarios quieren lograr.
- Adáptate con agilidad. Revisa y actualiza tus arquetipos según los cambios en el contexto y en la vida de tus clientes.

Trabajar con arquetipos basados en intencionalidades no es solo una técnica de diseño; es una forma de mirar el mercado con mayor sensibilidad y precisión. Es un proceso vivo que conecta estrategia con humanidad. Y es, en última instancia, una manera más honesta y eficaz de construir valor compartido entre las organizaciones y las personas a las que desean servir.



Aprendiendo con MEPI

Ver lo que no segmentamos

➤ Objetivo

Cuestionar si las segmentaciones actuales reflejan lo que los usuarios realmente quieren lograr y rediseñarlas desde sus intencionalidades.

➤ Contexto

Daniela cuestionó una segmentación centrada en datos demográficos y propuso enfocarse en lo que las personas buscan resolver. Esta actividad te invita a revisar tus segmentaciones desde esa misma mirada intencional.

➤ Instrucciones

Paso 1. Revisa una segmentación actual en tu organización.

- Identifica un producto, servicio o programa con segmentación definida en tu organización.
- Describe brevemente los criterios usados (edad, región, nivel socioeconómico, etc.) y las suposiciones sobre cada segmento.

Paso 2. Identifica qué intencionalidades podrían estar invisibilizadas.

- Piensa en el uso que hacen los usuarios de ese producto o servicio. ¿Qué podrían estar tratando de lograr realmente?

- Escribe tres enunciados de intencionalidad con esta estructura: «Necesito/Quiero/Busco [acción] para [logro deseado]». Por ejemplo, para una compañía de telefonía celular (prepago versus pospago): «Quiero evitar trámites y papeleo para dedicar mi tiempo a cosas más importantes» (versus la suposición de que los clientes prepago no califican para obtener un crédito).

Paso 3. Propón una nueva segmentación basada en intencionalidades.

- Agrupa las intenciones en patrones y define al menos dos arquetipos motivacionales, con un nombre y descripción centrados en lo que las personas quieren lograr, no en lo que son.

Ejemplo:

«Planificador práctico»: busca mantener una rutina estable y reducir sorpresas en sus gastos diarios.

«Explorador flexible»: valora descubrir nuevas opciones sin perder sensación de control.

Paso 4. Reflexiona si tu oferta actual responde a estos arquetipos y qué ajustarías al rediseñar desde sus intenciones.

Reflexión final

Reflexiona sobre las limitaciones de segmentar únicamente con variables demográficas. ¿Qué cambió al imaginar al usuario desde sus intenciones? Considera cómo esta nueva forma de segmentar puede mejorar la comunicación y el diseño de tu oferta.

Cierre

Segmentar no es solo dividir, sino decidir cómo nos relacionamos con las personas. Al centrarnos en lo que buscan lograr, afinamos la propuesta y diseñamos con sentido. Daniela no cambió los datos, cambió la pregunta, y eso transformó todo.

DISEÑA SOLUCIONES DESDE LA INTENCIÓN DEL CLIENTE

Este libro se dirige a quienes trabajan en diseño de servicios, innovación, liderazgo, marketing o transformación organizacional. Propone un cambio en la forma de entender la experiencia del cliente, pasando de un foco tradicional y superficial hacia las intenciones que motivan sus decisiones y que pueden transformar las culturas organizacionales y sus procesos de innovación. El lector no solo adquiere un modelo de trabajo, sino una nueva filosofía de acción: diseñar con sentido, comprender antes de vender y transformar con propósito.

Flor Argumedo

Chief Information Officer, Grupo La Comer

Víctor González combina el relato y el método para replantear la forma en que entendemos la experiencia del cliente. Cuestiona la visión tradicional y propone verla como una búsqueda de la intención del cliente. A través del Mapeo de la Experiencia a partir de las Intencionalidades (MEPI), integra dimensiones humanas, emocionales y aspiracionales, invitando a las organizaciones, y a quienes creamos productos, a adaptarnos dinámicamente a ellas. Una obra lúcida y formativa que conecta teoría, práctica y propósito con una claridad poco común.

Eder Almeraz

Chief Product Officer, PROSA

Esta obra brinda un espacio de reflexión que recuerda al libro *Introducción al pensamiento complejo*, de Edgar Morin, porque alude a las múltiples dimensiones de lo humano, cuestiona los modelos tradicionales de entendimiento del comportamiento del cliente como algo abstracto, y propone que la experiencia personal tiene como motor a la intención. El autor ofrece a los ejecutivos de empresa su modelo MEPI, que les ayudará a estructurar su pensamiento y enfocar su acción en ser relevantes en el mercado.

David Plascencia Toledo

Chief Executive Officer, Surtidora Departamental

