

# ¿Cuál es el problema detrás del pedido del cliente?

---

Por Fernando Del Vecchio

El diseñador debe comprender el problema detrás del pedido del cliente, para poder presentarle una propuesta técnica y económica acorde al nivel profesional que desea proyectar.

Muchos clientes solicitan los servicios de un diseñador únicamente para indicarle «cómo debe ser realizado el trabajo». Esto significa que el cliente conoce la solución a su problema, ubicando al diseñador en una posición de traductor de su solución, o de «operador de diseño». Es posible que ese cliente comprenda el problema, pero también puede que no. Y allí es donde el diseñador puede agregar valor, si realmente cree que puede hacerlo y tiene las herramientas para hacerlo.

Una de esas herramientas es la comprensión del problema del cliente. Todo pedido conlleva un problema, y ese problema no es la demanda explícita del pedido. Esa sería la solución propuesta por el cliente. Cuando el diseñador recibe el pedido de un cliente y responde a la demanda explícita, sin evaluar qué significa ese pedido y qué problema existe detrás de ese pedido, se ubica claramente en una posición de operador de diseño, incluso si eso fuera justamente lo que desea evitar.

Para comprender el problema detrás del pedido podemos modificar la pregunta que realiza el cliente, y de esa forma presentar como respuesta una propuesta técnica y económica acorde al nivel profesional que deseamos ofrecer.

Pablo y Soledad, —diseñadores gráficos que se han unido para conformar un estudio de diseño, también protagonistas de mi artículo «[Mis clientes no me valoran, ¿qué puedo hacer?](#)»— describen el problema del valor percibido por el cliente y comienzan a desarrollar una actitud diferente ante la incertidumbre que significa la gestión de su emprendimiento.

- **Soledad:** El otro día, apenas salimos de nuestra primera reunión<sup>1</sup>, me quedé pensando en algo que dijiste sobre los problemas...
- **Fernando Del Vecchio:** ¿A ver...?
- **S:** Dijiste algo así como que «los problemas no son reales u objetivos». ¿Puede ser?
- **FDV:** Dije que no existe algo así como un problema «real u objetivo», ya que lo que

ustedes evalúan como un problema, otra persona ni siquiera lo considera como tal.

- **Pablo:** Estuvo toda la semana con eso; ya me tenía un poco cansado con: «esto es un problema y esto no, de acuerdo a lo que dijo Fernando». (risas)
- **S:** Es que necesito entenderlo bien, antes de tomar decisiones que puedan comprometernos en formas que todavía no comprendemos totalmente.
- **FDV:** Muchas veces reaccionamos frente a situaciones que no son un problema, solo para generarnos frustración por la imposibilidad de cambiar las cosas. Esto sucede en todos los órdenes de la vida. Pero volviendo al tema del estudio y a la identificación de los problemas, lo que dije el otro día se refería a una frase de Fred Kofman:

«Los problemas son interpretaciones de un observador que opina que las circunstancias no son las apropiadas para satisfacer sus intereses. Llamar “problema” a algo es revelar la insatisfacción que uno siente con la situación».

- **S:** ¿Quién dijo eso?
- **FDV:** Fred Kofman. Es el autor de un libro muy interesante que se llama «*Metamanagement*»<sup>2</sup>.
- **P:** Nunca lo leeré. (risas)
- **FDV:** Ni hace falta que lo hagas. No te preocupes porque no es tarea para el hogar. Yo puedo contarte qué dice, y —de paso— recomendarte leer éste y otros libros y artículos. «*Metamanagement*» es un libro en tres tomos.
- **S:** ¡Buenísimo! ¡Ya tengo algo para hacer en mis próximas vacaciones!
- **FDV:** No hay problema, te puedes burlar tranquila... Bueno, volviendo al tema, otra cosa importante que menciona Kofman es que:

«Un problema es siempre un juicio hecho por una persona, sobre la existencia de una brecha entre lo que quiere y lo que experimenta. Es por eso que los problemas nunca son externos o independientes de la persona para quien constituyen problemas».

- **S:** ¿Por eso lo que yo considero un problema, puede no serlo para otra persona?
- **FDV:** Exactamente. Es más, lo que para ti puede ser un problema, puede no serlo para otro diseñador gráfico, trabajando en condiciones similares a las tuyas.
- **S:** Me doy cuenta. Al día siguiente de nuestra reunión anterior, estuve hablando con una ex-compañera de la universidad. Me llamó para preguntarme el precio de un servicio que le pidieron y terminamos conversando sobre ese tema del valor y el precio de nuestro servicio.
- **FDV:** ¿Y?
- **S:** Y terminamos hablando sobre lo mismo que estuvimos conversando contigo en nuestra anterior reunión<sup>1</sup>: la falta de una asociación que nos defienda frente a la falta de valoración de nuestro trabajo.
- **FDV:** ¿Y entonces?
- **S:** Hablando con ella me di cuenta de que estábamos hablando de algo que no tiene solución desde nuestra posición. A ver cómo te lo puedo explicar... me dio la sensación de que nuestra charla era una pérdida de tiempo. La idea es encontrar la forma de presentarle al cliente una propuesta, de forma tal que la valore y acepte el precio que le estamos presentando.
- **FDV:** Exactamente.

Si no tenemos algún grado de poder, autoridad e influencia para intervenir sobre aquello que consideramos un problema, entonces no se trata de un problema sino de una circunstancia desagradable de la realidad.

- **S:** Desde la definición del problema, la brecha sería: la conducta esperada es «el cliente acepta la propuesta y el precio de la misma»; la conducta real es: «el cliente no acepta la propuesta o intenta regatear el precio». Puedo pensar entonces que el problema tiene relación con el valor percibido por el cliente.
- **FDV:** Cuando el cliente intenta regatear el precio, ustedes lo interpretan como una falta de valoración del trabajo.

- **P:** Sí, totalmente.
- **FDV:** Entonces, habiendo definido la brecha desde esa situación, ¿podemos ahora definir cuál es el problema?
- **P:** Creo que el problema tiene que ver, como lo conversamos la reunión pasada, con el valor del trabajo desde la percepción del cliente.
- **FDV:** Es una forma de verlo.
- **P:** El problema es «el precio es mayor al valor percibido por el cliente».
- **FDV:** ¿Entonces?
- **P:** Entonces, debemos trabajar para que no haya ningún problema en esa dimensión de la propuesta, porque si el precio es mayor al valor percibido, entonces nuestra propuesta es cara.
- **FDV:** O sea, cerrar la brecha: el cliente valora la propuesta y acepta el precio de la misma.
- **S:** Si. ¿Y cómo lo hacemos?
- **FDV:** Trabajando sobre la percepción de valor de la propuesta, presentándola como una solución a un problema —por ejemplo, un problema de comunicación— desde la perspectiva del cliente.
- **S:** Eso significa que si un cliente nos pide un presupuesto para hacer un logo...
- **FDV:** No deberían enviarle un presupuesto por hacer el logo. Primero deberían comprender cuál es el problema que subyace al pedido del logo.
- **S:** No entiendo.
- **FDV:** Miren, esto es básico: por lo general tratamos —y acá también me incluyo— de

responder a las preguntas de la forma como se nos presentan. Es decir, casi nunca —salvo excepciones— intentamos modificar la pregunta que nos han hecho para encontrar el problema que subyace a la pregunta.

- **S:** Me estás mareando. ¿Podemos ir directamente al problema del logo?
- **FDV:** Me refiero a que el modo de postular la pregunta limita la respuesta, y si no somos conscientes de que modificando la pregunta podemos encontrar el problema, entonces siempre estaremos respondiendo a los pedidos de los clientes en lugar de estar respondiendo a los problemas de los clientes.
- **S:** No entendí nada. ¿Respondiendo a los pedidos de los clientes en lugar de responder a sus problemas?
- **P:** Yo sí. ¿Se trata entonces de cambiar la pregunta?
- **FDV:** Sí. El cliente trae lo que para nosotros puede ser un problema, que puede ser —en este caso— que necesita un logo nuevo para su empresa, o para hacer nuevas tarjetas de presentación.
- **S:** ¿Y cuál es el problema si respondemos a ese pedido?
- **P:** A lo que se refiere Fernando es a que no estamos escuchando el problema del cliente.
- **S:** El problema es el logo.
- **P:** ¿Te puedes concentrar un poco en la conversación? Estamos hablando de cambiar la pregunta del cliente para poder responder a su problema. ¡El problema no es el logo!
- **S:** No hace falta que eleves el tono de voz.

Muchos clientes solicitan los servicios de un diseñador, únicamente para indicarle «cómo debe ser realizado el trabajo». Esto significa que el cliente conoce la solución a su problema, ubicando al diseñador es una posición de traductor de su solución al lenguaje gráfico, o de «operador de diseño».

- **FDV:** Miren, para ponerme nuevamente pesado citando un libro...
- **S:** ¿Otro más? ¿Cuántos más? ¡Por favor!
- **FDV:** Te repito: no hace falta que lo leas, sólo que atiendas a lo que te digo y trates de entenderlo, desde tu posición de director de tu estudio de diseño.
- **S:** Bueno, a ver, ¿de quién nos vas a hablar ahora?
- **FDV:** De Guy Kawasaki, quien plantea...
- **P:** Sí, lo conozco.
- **S:** ¡Qué bien, ya son dos que lo conocen!
- **FDV:** En *Reglas para revolucionarios*<sup>3</sup> hay un pasaje que dice exactamente lo que les he dicho antes:
 

«El modo de postular la pregunta limita la respuesta. [...] Casi nunca modificamos espontáneamente la formulación de un problema presentado de manera clara y completa». Esto se denomina «efecto postulador porque la gente intenta resolver el problema tal como se presenta».
- **S:** ¿Y cuál es la enseñanza?
- **FDV:** La enseñanza es que, cambiando la pregunta, cambiamos la respuesta.
- **S:** Sí, es obvio...
- **FDV:** Bien, entonces ahora me podrás decir cómo cambiar la pregunta al pedido del cliente que solicita un logo.
- **S:** No sé, para eso estamos conversando contigo, para que nos la digas.

- **FDV:** Si yo cambio la pregunta, entonces estaré evaluando las posibilidades de problemas a resolver desde mi punto de vista, y aquí el único que importa es el de ustedes, como proveedores de soluciones de comunicación visual.
- **S:** Nosotros vendemos diseño. ¿Qué es eso de soluciones de comunicación visual?
- **FDV:** Ah, me olvidaba que —como estudiaste diseño— lo único que estás capacitada para «vender» es eso: diseño.

Los diseñadores gráficos no venden diseño, porque los clientes no compran diseño. Cuando un cliente nos presenta un pedido, podemos interpretar que desea una solución a un problema de comunicación. Esa solución no es diseño, sino una pieza de comunicación (el diseño es la «tecnología» para lograr la solución, en forma de producto).

- **P:** Soledad, hoy estás un poco... distraída, para no utilizar un término un poco más agresivo.
- **FDV:** Volviendo al tema... cambiar la pregunta habilita a la comprensión del problema, desde el punto de vista del cliente. El problema, como ya hemos tratado, es una brecha entre una conducta esperada y una real. Entonces, tratemos de descubrir cuál es problema del cliente, para proponer la mejor forma de cruzar el río.
- **S:** ¿Y ahora de qué estás hablando?
- **FDV:** Cito a Ronald Shakespear. En una nota<sup>4</sup> que leí, dice: «muchas veces me piden un bote, pero lo que necesitan es cruzar un río». Seguramente lo han leído...
- **S:** No.
- **P:** Sí, claro.
- **FDV:** De eso se trata, de encontrar qué necesita el cliente, a pesar de su expreso pedido.
- **P:** Entiendo.

- **S:** ¿Y cómo lo hacemos?
- **FDV:** Conversando con él. Ustedes sabrán (o deberían saber) qué tipo de preguntas tienen que hacerle. Finalmente, podrían presentarle una propuesta que indique: qué entendieron acerca de su pedido, qué es lo que van a hacer, cómo lo van a hacer, cuándo le va a entregar los adelantos o avances del trabajo para su aprobación, cuándo van a entregarle el trabajo terminado, cuál es el precio del trabajo y cómo lo va a pagar. Es decir, una propuesta técnica y una propuesta económica. Nada más.

La propuesta de servicios es mucho más que una simple línea que indique el precio del trabajo. Esa propuesta debe definir claramente que la solución propuesta es la respuesta a un problema que hemos comprendido (o que, al menos, nos hemos preocupado por comprender). La propuesta de servicios es la argumentación profesional que separa al diseñador profesional del que no lo es. La propuesta económica es el precio que traduce el servicio en términos de dinero.

- **S:** ¿Nada más? Todo eso nos va a llevar mucho tiempo. Eso implica reunirnos con el cliente, conversar con él, hacer la propuesta... son muchas horas de trabajo inútil, si no obtenemos el trabajo.
- **FDV:** Claro, necesitas la certeza de conseguir cada pedido de cliente recibido.
- **S:** Obviamente que sí.
- **FDV:** Y eso es lo que has intentado todo este tiempo, ¿no es cierto? Aunque esto signifique bajar tus expectativas de ingresos por el constante regateo de los clientes. Porque cuando afortunadamente «cae», o llega un pedido de trabajo, no hay que dejarlo ir, porque no podemos dejarlo escapar de nuestras redes... como no salimos a buscar clientes... ¿Es así?
- **S:** ...
- **FDV:** Todo este trabajo se orienta a desarrollar en ustedes algunas habilidades de gestión, entre las que se cuenta la administración de la incertidumbre. Administrar esa incertidumbre significa soportar algunas ideas que quizás hoy no puedan tolerar.
- **S:** ¿Cómo cuáles?

- **FDV:** Como la idea de rechazar trabajar para ciertos clientes, bajo ciertas condiciones.
- **S:** Pero haciendo todo ese trabajo extra, y me disculpo, porque no quise decir que fuera un trabajo inútil el tema de las reuniones y demás, ¿crees que vamos a conseguir los clientes que necesitamos?
- **FDV:** No es seguro, pero es altamente probable. Por lo menos en comparación con otros estudios en las condiciones en las que se encuentran hoy ustedes. Es decir, en relación a sus competidores actuales. Ustedes consideran que ese trabajo es «extra» únicamente porque nunca lo han hecho. Ese trabajo extra forma parte de las actividades normales de cualquier emprendimiento, estudio, comercio. Como le quieran llamar.
- **P:** Nunca me dijeron que iba a tener que hacer todo eso para lograr obtener un cliente.
- **FDV:** ¡Qué lástima! Te hubieras ahorrado una gran cantidad de enojos y broncas.
- **S:** Es cierto.
- **FDV:** Bueno, en definitiva, ustedes tienen que decidir si van a seguir lamentándose por su situación, o si van a comenzar a pensar la profesión desde algún otro lugar, muy diferente a la ilusión que tienen sobre ella.
- **S:** Sí, bueno... en parte estamos acá para eso.
- **FDV:** Creo que ustedes se dan cuenta de lo que deben comenzar a hacer; ahora tienen que empezar a aceptar que lo que deben hacer, quizás, sea un poco incómodo en esta primera etapa, ya que se trata de aprender otras cosas, y atender a los aspectos de la profesión que antes consideraban como «desagradables». ¿Es así?
- **P:** ¡Sí!
- **FDV:** Bien, me alegro que vayan aflorando los modelos mentales. ¿Seguimos adelante entonces?
- **P:** Por supuesto, no te vas a librar tan fácil de nosotros. (risas)

- **S:** Ya me quiero ir.
- **FDV:** Muy bien. Entonces comiencen a escuchar los pedidos de los clientes con una actitud diferente. Traten de descubrir qué quiere, detrás del pedido del logo. El logo es su propuesta, su respuesta a un problema que desconocemos.
- **P:** Pero antes de irnos: ¿podemos resumir lo que conversamos?
- **FDV:** Claro. Entender el problema que plantea el cliente, a partir del pedido que nos realiza, implica —en muchos casos— no responder específicamente a su pedido. Tener una entrevista con el cliente que nos solicita un presupuesto, para comprender qué hay detrás de su expreso pedido, nos habilita a presentarle una propuesta técnica y económica que contemple dos aspectos que nos importan: el trabajo en sí y la recompensa esperada por el trabajo (expectativa de ingresos).
- **S:** ¿En algún momento vamos a tratar el tema de cómo conseguir nuevos clientes?
- **FDV:** Claro que sí, pero tendremos que trabajar esa inquietud de la forma como estamos planteando este tema de la valoración del trabajo.
- **S:** ¿Cambiando la pregunta? ¿No podemos empezar por responder la pregunta, así de simple, como te la estoy haciendo?
- **FDV:** ¿Cómo te fue con las recomendaciones de tus colegas a esa pregunta de cómo conseguir clientes?
- **S:** Ni me hables.
- **P:** (risas)
- **FDV:** ¿Hace falta que te diga algo más? Creo que no. Nos vemos la próxima.

- 
1. Ver artículo: «[Mis clientes no me valoran, ¿qué puedo hacer?](#)».
  2. Kofman, F. (2001). Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Tomo I. Principios. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
  3. Kawasaki, G. (2001). Reglas para revolucionarios. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.
  4. Hervas, X. (2007). Entrevista a Ronald Shakespear. Recuperada el 23 de octubre de 2009, del sitio Diseño Iberoamericano.



ISSN 1851-5606

<https://foroalfa.org/articulos/cual-es-el-problema-detras-del-pedido-del-cliente>

