



knowsquare .

PREPARADO POR

FERNANDO DEL VECCHIO CERNUDA

14 DE FEBRERO DE 2011

# TIPOS DE ESPECIALIZACIÓN. ESPECIALIZACIÓN POR TIPO DE CLIENTE

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

## Reflexiones para profesionales diseñadores y creativos que dirigen estudios consolidados.

El pasado mes de agosto<sup>1</sup>, nos referimos a un aspecto importante en la definición de nuestro modelo de negocio: la especialización por tipo de servicio.

Esta definición plantea una dirección de trabajo específica. Lo que estamos tratando de comunicarle al mercado es qué tipo de trabajo realizamos (principalmente) y qué tipo de problemas resolvemos.

No podría decirlo con precisión, pero (en mi experiencia) es muy bajo el porcentual de estudios que comunican efectivamente una especialización de trabajo.

Aun en reuniones con clientes, son pocos los diseñadores que pueden explicar qué hacen, teniendo en cuenta el punto de vista de solucionar un problema desde la perspectiva de ese cliente.

¿Por qué? ¿Cómo se las ingenian para lograr ser tan poco efectivos?

Los clientes (o aquellos que han intentado ser clientes de estudios de diseño) me comentan que los diseñadores hablan de diseño<sup>2</sup>, en lugar de explicar el tipo de trabajo que realizan, qué tipo de dificultades resuelven, y qué soluciones han aplicado con éxito en el pasado.

¿Esto les resulta extraño? No lo es tanto. Quizás deban evaluar cuál es vuestro comportamiento en esas situaciones, o preguntar a sus colegas de qué forma se presentan ante potenciales clientes.

Volviendo al tema de la especialización, trataremos otro aspecto importante de nuestro modelo de negocio: el cliente.

### ¿Quién es tu cliente?

Ante esta pregunta, una enorme cantidad de diseñadores me responde: *“aquel que me contrata”*. Este mismo tipo de respuesta la escucho de aquellos diseñadores (industriales o de indumentaria) con locales a la calle, y comercializan sus propios productos: *“mi cliente es aquel que me compra”*.

Desde cierta perspectiva de análisis, esta respuesta es correcta. Si me las he ingeniado para esperar sentado la llamada de los clientes, y responder al pedido que me solicitan por el tipo de servicio o trabajo que sé y/o puedo hacer, independientemente de que me contacten para los más diversos tipos de trabajo, el cliente – para mí – es esa persona que me solicita un presupuesto (y termina pagando por el servicio).

<sup>1</sup> Ficha 5. Tipos de especialización: especialización por tipo de servicio. Disponible en <http://fdvmgm.com.ar/fichas/fichas-espanol/>

<sup>2</sup> Tema tratado en el Capítulo 5 de los “Diálogos con diseñadores”, titulado: “Estudié diseño, quiero vender diseño”. Disponible en <http://fdvmgm.com.ar/dialogos/dialogos-con-disenadores-espanol/>

¿Quién es tu cliente? Es una pregunta que el director de un estudio ya establecido, debería tratar de responder desde otro punto de vista.

Teniendo en cuenta la saturación profesional existente<sup>3</sup>, no hacer foco en una especialización profesional puede considerarse un error, y sumarle la falta de foco en un tipo de cliente – lo que podríamos denominar segmentación – podría ser otro.

En ningún caso esto significa que aquellos que se orienten al “todo para todos” no puedan ser exitosos en su trabajo. No me canso de repetir que el éxito es una medida personal. Esto quiere decir que puede haber un diseñador que gane dinero (y debe haber muchos en esa situación), sea feliz y pueda mantenerse trabajando de esa forma, es decir, esperando la llamada de un potencial cliente solicitando un presupuesto por un proyecto, responder a ese pedido, obtener el proyecto, realizarlo y cobrarlo en forma efectiva.

Hay muchos otros que buscan una respuesta diferente a esta saturación, pero siempre dentro del diseño. Pero la respuesta ya no se encuentra en el diseño. Quizás en el pasado sí fue así, pero ya no. La respuesta se encuentra en la gestión, en la forma como pensamos y administramos nuestro proyecto, carrera, o estudio/despacho, para lograr aquello que queremos lograr.

## La especialización por tipo de cliente

Volviendo al tema del principio, así como hablamos de especialización por tipo de servicio (por ejemplo, diseño editorial), podemos también especializarnos por tipo de empresa y/o cliente (por ejemplo, sector agroindustrial). Esto, como mencioné más arriba, también puede ser denominado “segmentación”<sup>4</sup>.

Entonces, en lugar de esperar la llamada de potenciales clientes (clientes que no elegimos), podemos plantear desde nuestro modelo de negocio, el tipo de cliente que deseamos. Y aquí, estamos hablando de elegir qué tipo de cliente atenderemos, en función – por ejemplo – de nuestro conocimiento sobre cierto sector industrial (grupo de empresas que fabrica y comercializa productos sustitutos cercanos entre sí).

El conocimiento sobre un tipo de sector significa, entre otras cosas, que comprendemos: cómo ese grupo de empresas comunica, lo que comunica, cómo toma decisiones, es decir, el conocimiento que importa a la hora de plantear una propuesta (ya sea que nos la hayan solicitado, como si se trata de una propuesta espontánea, no solicitada).

Ese conocimiento sobre el sector, y las empresas que trabajan en él, nos permite desarrollar un grado de sensibilidad particular. Esa sensibilidad es una enorme ventaja sobre otros estudios que no conocen a las personas del sector, ni a las empresas que trabajan en él, ni sus clientes, ni sus (particulares) códigos. Ese grado de sensibilidad, también nos permite trabajar más rápido (en menor cantidad de tiempo) que otros estudios que carecen de ese conocimiento.

---

<sup>3</sup> Tema de la Conferencia en Seminarios Foroalfa 2009: “El diseño, ¿una profesión devaluada?”

<sup>4</sup> Agrupación (de empresas u organizaciones en este caso) por atributos o criterios comunes.

Muchos plantean que las empresas eligen únicamente por precio, así que me referiré a ese punto: si un estudio especializado en un sector presenta una propuesta de proyecto solicitada, es posible que su precio sea más bajo que el de un estudio que no conozca la empresa. Pero a su vez, esa especialización le permitirá trabajar más rápido, de forma tal que aunque su propuesta tenga un precio más bajo, seguramente terminará siendo un proyecto rentable. Un flujo constante de proyectos rentables, son el resultado de una gestión eficaz.

¡Pero atención!

Quiero hacer hincapié en un ejemplo, para que comiencen a ver el negocio desde un punto de vista “no obvio”, prestando atención a estos aspectos del modelo de negocio.

Un estudio que trate de especializarse en diseño editorial y desee trabajar orientado únicamente a empresas editoriales, puede encontrar muchas dificultades (por ejemplo, saturación de especialistas). Ese cliente - la empresa editorial - es el "cliente natural" para esa especialidad (desde el punto de vista de los diseñadores), y no implica innovación en el modelo de negocio.

Las preguntas que planteo en este caso son las siguientes:

1. ¿Qué tipo de problemas puede resolver un estudio especializado en diseño editorial?
2. ¿Qué productos puede presentar como solución a ese tipo de problemas?
3. ¿Cuál es el cliente que puede llegar a tener ese tipo de dificultades?

La especialización en diseño editorial no significa, necesariamente, trabajar para empresas editoriales. Existe una enorme cantidad de empresas (y en ellas, directores y gerentes) que pueden contratar a estos estudios.

Si pensamos en las metas (y objetivos) de diferentes gerencias en diversas empresas, así como en las diferentes formas como muchas empresas se comunican (hacia adentro, y hacia afuera), podemos llegar al siguiente ejemplo:

1. Un cliente potencial: gerente de recursos humanos de una empresa con muchos empleados, la mayoría de estos sin acceso a correo electrónico.
2. Un problema de ese cliente potencial: incrementar el nivel de satisfacción del personal en la próxima encuesta de clima laboral de la empresa.
3. Un mecanismo utilizado habitualmente para la comunicación de novedades y noticias, desde la gerencia, a los empleados de la empresa: revista de comunicación interna.

Allí tenemos un producto (revista) que puede ayudar a un cliente (gerente de recursos humanos) en su meta (incrementar el nivel de satisfacción del personal en la próxima encuesta de clima laboral). El diseño editorial es la capacidad del estudio para presentar una respuesta, a ese cliente (motivado a utilizar parte de su presupuesto en ese proyecto), ante ese problema.

Tenemos entonces un cliente diferente para ese estudio, resolviendo un problema cierto, con capacidades para presentar un producto efectivo que asiste a ese gerente.

Si comenzamos a trabajar con una empresa perteneciente a un sector con esas características (muchos empleados sin acceso al correo electrónico), con un cliente (por ejemplo un gerente de recursos humanos) con dificultad para comunicar efectivamente los proyectos de la compañía (u otras cosas

importantes que pueden orientar a mejorar el clima laboral, o sea, una de los objetivos anuales de ese gerente), lo que comenzamos a ver es una oportunidad diferente.

## Especialización y tamaño de mercado

Como último punto, tenemos otra situación que habitualmente es motivo de consulta de directores de estudios y empresas creativas.

El diseñador me dice: *“Si me especializo por tipo de trabajo y tipo de cliente (o en uno de ambos), el mercado se achica, porque baja la cantidad de potenciales clientes”*. ¿Es esto cierto? A simple vista pareciera que sí, pero la verdad es que no.

El tamaño de mercado es un condicionamiento importante. Podemos ver que en una ciudad muy pequeña, el único médico allí residente se dedica a atender todas las consultas que recibe. Allí, la especialización es baja. El caso opuesto es el de una ciudad enorme, donde tenemos médicos especialistas, cada uno atendiendo una gran cantidad de consultas.

Entonces, la especialización exige un tamaño de mercado mayor. Sea especialización por tipo de trabajo, por tipo de cliente, o ambos.

El mercado en el cual trabajo también es una elección. Es una decisión de tipo estratégica, como en el caso de la decisión respecto al tipo de servicio y tipo de cliente con el cual trabajaré. Es una decisión empresarial. Como les planteaba antes, esta decisión es una respuesta desde la perspectiva de la gestión, no desde la perspectiva del diseño.

Entonces, nos especializamos, ampliando el contexto de trabajo. La cantidad de clientes potenciales en un ámbito más extenso, aumenta. Aún en el caso de especializarnos. De esta forma, contrarrestamos el pensar que *“la especialización reduce mis posibilidades de trabajo (de conseguir clientes)”*.

Resumiendo, podemos elegir nuestra especialidad (tipo de trabajo que realizamos), el tipo de cliente con el cual deseamos trabajar (tipo de cliente) y el mercado en el cual lo haremos.

Lo importante aquí es que la elección, siempre, es tuya. Salvo que dejes que ese tipo de decisiones las tomen tus clientes. En ese caso, no protestes, ni te victimices. El responsable se encuentra allí, en la imagen que devuelve el espejo donde te estás reflejando.