



Opinión



El espejismo de los datos: por qué tu empresa no conoce a sus clientes

CARLOS VILA BAREA
Consultor Praxis Human Xperience

En los últimos años, las empresas han invertido como nunca en conocer a sus clientes. Indicadores de satisfacción, *journey maps*, modelos de experiencia, analítica avanzada, inteligencia artificial generativa. Hoy sabemos más que nunca sobre comportamientos de consumo, preferencias, hábitos y recorridos que realizan los clientes.

Sin embargo, al mismo tiempo, nunca ha sido tan evidente la distancia entre lo que las empresas creen saber de sus clientes y lo que realmente ocurre en la experiencia concreta de las personas. Hay más data, pero menos comprensión. Más información, pero menos capacidad de leer lo que pasa en la calle, en la sucursal, en la plataforma, en el momento real de la interacción.

El problema no es tecnológico. Es cultural.

AUTONOMÍA CON VÍNCULO

Las organizaciones tienden a mirar a sus clientes como roles (cliente, usuario, consumidor), cuando en realidad se relacionan con personas que despliegan múltiples modos en su vida cotidiana. La persona que compra también trabaja, cuida, espera, se frustra, aprende, compara, se equivoca. Reducirla a un rol transaccional empobrece la relación y genera modelos de

experiencia que funcionan en un mapa de indicadores, pero no en la práctica.

La experiencia no es un indicador. Es un proceso vivido. Y se organiza siempre en tres niveles inseparables: (i) cómo la persona habita un espacio (físico o digital), (ii) qué acciones realiza en ese espacio y (iii) cómo elabora lo que vivió. Por eso, ningún sistema de medición reemplaza la observación directa del comportamiento. Antes de preguntar, hay que mirar. Antes de segmentar, hay que recorrer. Antes de diseñar, hay que estar.

La transformación digital ha reforzado esta tensión. Se ha asumido que la autogestión es el objetivo natural de todo sistema, cuando en realidad las personas buscan autonomía sin perder vínculo. Quieren resolver solas, pero con la posibilidad de hablar con alguien si algo no cuadra “con lo esperado”. El soporte humano no es un costo operativo: es parte estructural de la experiencia.

En este contexto, conceptos como “brecha tecnológica” suelen estar mal formulados. No se trata de edad ni de falta de capacidades técnicas, sino de brechas cognitivas y culturales. En sociedades de tradición más analógica, las personas no siguen procesos lineales, no leen instrucciones completas, necesitan acompañamiento, validación, presencia. Diseñar



plataformas sin considerar esto es producir fricción innecesaria.

La inteligencia artificial generativa, lejos de resolver este problema, lo hace más visible. Acelera el análisis, pero no genera comprensión por sí sola. Amplifica las conversaciones existentes, los supuestos previos, los marcos desde los cuales ya se toman decisiones. Si esos marcos no incluyen la observación real del comportamiento humano, la IAG solo sofisticará errores.

En paralelo, las marcas han ido perdiendo capacidad de construir

identidad como eje de valor. El vínculo emocional tradicional se ha debilitado. La aceleración, la fragmentación de audiencias y la lógica de plataformas han reducido el tiempo disponible para que las marcas construyan un vínculo en profundidad. Muchas marcas hoy ganan mercado sin relato, sin promesa, sin identidad clara. Operan más por disponibilidad y fricción baja que por vínculo, en parte por este comportamiento impulsivo que favorecen las redes sociales donde la captura del cliente es mucho más superficial.

“La experiencia no es un indicador. Es un proceso vivido. Y se organiza siempre en tres niveles inseparables: (i) cómo la persona habita un espacio (físico o digital), (ii) qué acciones realiza en ese espacio y (iii) cómo elabora lo que vivió. Por eso, ningún sistema de medición reemplaza la observación directa del comportamiento. Antes de preguntar, hay que mirar. Antes de segmentar, hay que recorrer. Antes de diseñar, hay que estar”.

MIRAR MEJOR EL ENTORNO

Esto obliga a repensar la gestión desde otro lugar. No desde más indicadores, sino desde mejores prácticas de observación, conversación y presencia. No desde más modelos abstractos, sino desde culturas de gestión que integren lo que se dice con lo que se hace. No desde el control, sino desde la comprensión sistémica de cómo operan las personas en contextos reales.

En definitiva, la ventaja

competitiva ya no está en saber más, sino en mirar mejor (su entorno y mercado). En recuperar la escala humana en las decisiones. En comprender que las organizaciones, como los sistemas vivos, no se transforman por consigna, sino por cambios sostenidos en sus prácticas cotidianas y las esferas de conversación que se generan al interior de estas.

Y eso no se diseña desde el escritorio.

Se reconstruye en la experiencia, que es el contacto con el otro y sus conversaciones.