

Módulo 3. Product discovery

Unidad 3.1. Discovery y conceptualización

Como podemos observar:

En la actualidad, nos enfrentamos diariamente a dificultades en contextos cada vez más exigentes que requieren soluciones efectivas e innovadoras. Los contextos laborales actuales son complejos, volátiles, ambiguos y el camino a estas soluciones está lleno de incertidumbre.

El *product discovery* (o descubrimiento de producto) tiene como objetivo acercarse a los usuarios o destinatarios con el fin de identificar riesgos y oportunidades durante el desarrollo de un producto o servicio. En otras palabras, es un método que se utiliza para generar ideas innovadoras, ya sea para la creación de un producto o servicio como para la resolución o mejoras de problemas o desafíos existentes. La gran diferencia con otras metodologías es que se centra en las necesidades reales de los usuarios y se los involucra en la búsqueda de la innovación.

Este método contiene técnicas de recopilación de la información necesaria a la hora de tomar decisiones, adaptarnos y dirigir con eficacia e impacto el desarrollo de un producto o servicio. Este enfoque no solo busca crear el producto o servicio correctamente, sino que también ayuda a generar un producto o servicio correcto para los usuarios o destinatarios. Construir eficientemente un producto o servicio equivocado es un enorme desperdicio de recursos.

El secreto del *product discovery* es redefinir la forma en cómo pensamos, nos organizamos y operamos para lograr productos o servicios que tengan valor para la organización y los usuarios, pero que, a la vez, sean factibles técnicamente o con los recursos que poseemos. (Kubadili, 2019, <https://medium.com/kubadili/qu%C3%A9-es-un-product-discovery-b34d14b8cf08>).

3.1.1 Discovery de un producto de software

Como explica la web Huenei (2020):

La idea es que la mayor cantidad de miembros del equipo esté involucrada, desde los programadores y *testers* hasta los analistas funcionales, desde un punto de vista más técnico y especializado.

Por otro lado, también debe formar parte miembros del cliente, ya que estos tienen un mayor conocimiento tanto de la industria como de sus propios consumidores, ofreciendo información valiosa que puede aumentar el índice de satisfacción de los usuarios. La lista de los equipos y representantes involucrados en el *discovery* de productos quedaría así:

- Propietario del producto (PO).
- Gerente de proyecto.
- Analista de negocios.
- Arquitecto de soluciones.
- Diseñador UX.
- Programadores.
- Probadores de control de calidad.
- Usuarios finales representativos.

En teoría, estos deberían ser todos los miembros que participen en esta fase.

Adicionalmente, los especialistas en UX (experiencia de usuario) pueden ser sumamente útiles en el proceso de descubrimiento, ya que muchas limitaciones funcionales pueden ser informadas por los requisitos de la interfaz de usuario (UI).

Una mejor integración de este departamento de Diseño con los procesos de *discovery* en desarrollo de *software* es a través de un taller de Pensamiento de Diseño, donde las partes interesadas se reúnen para discutir de manera integral las motivaciones, los requisitos y la visión del proyecto.

Para diseñar un proceso de *discovery* de productos, se deben conocer las necesidades iniciales. Como mínimo, debe celebrarse una reunión inicial con el equipo de desarrollo para que el proyecto se pueda presentar a todos y las preguntas específicas sobre el cliente y el proyecto se puedan plantear en un entorno colaborativo.

Tengamos en cuenta que este proceso puede durar entre un par de días a semanas, por lo que no existe una lista de pasos para establecer el mejor proceso, es aquí donde cada aplicación, idea y equipo son únicos; y el proceso debe poder adaptarse a sus necesidades en ese momento.

Los pasos importantes que podrían ayudar a crear un proceso de *discovery* de *software*:

1. Descubrir el propósito del desarrollo de *software*: esta primera actividad se centra en el por qué. Al comenzar la fase de desarrollo de producto digital, nos preguntamos cuál es el objetivo final del proyecto. No podemos construir un gran producto si no sabemos por qué lo estamos construyendo en primer lugar. Al comprender las expectativas de todos, descubrimos las motivaciones y el contexto necesarios para tomar decisiones enfocadas durante la ejecución del proyecto.

2. Tener una visión general del negocio: el siguiente paso consiste en analizar el modelo comercial de la aplicación y comprender la empresa que la respalda. Consideramos que este es un momento fundamental para comprender cómo surgió esta idea de aplicación, cómo es la empresa y cómo este producto ayudará a que la empresa crezca.

3. Definir las métricas: la pregunta principal de este tercer paso es cómo medir el éxito del producto una vez desarrollado. Al establecer una línea de tiempo, la idea es identificar hitos y criterios para evaluar el éxito del producto. Las metodologías de establecimiento de objetivos son excelentes opciones para profundizar la discusión.

4. Establecer las restricciones: en esta etapa, la conversación se vuelve más realista. Ahora todos sabemos que no existen los recursos ilimitados y eso muestra un panorama donde cada proyecto tiene sus limitaciones, como una inversión restringida o una fecha de lanzamiento cercana. Por eso, creemos que es importante saber qué restricciones son las más importantes y con cuáles podemos ser más flexibles.

5. Identificar riesgos: el objetivo aquí es identificar los riesgos por los que vale la pena preocuparse, para que podamos enfocarnos en aquellos que no están fuera de nuestras manos. Tan importante como enumerar las cosas que podrían salir mal en el proyecto es reconocer que podemos manejar algunos riesgos, pero no todos, cuáles son y cuáles podrían ser un punto de fuga de recursos, incluyendo el recurso del tiempo.

6. Comprender las necesidades de los usuarios: las preguntas de este paso están relacionadas con los usuarios finales de la aplicación: ¿Quiénes son? Al conversar sobre nuestro usuario ideal y cómo es esta persona, podemos enumerar cómo imaginamos que interactuará con el *software*. Este proceso es una gran instancia para que el equipo proponga una interfaz de usuario (UI) que sea adecuada para esos usuarios.

7. Establecer procesos y acuerdos laborales: ahora es el momento de definir cómo funcionará el flujo del proceso de desarrollo de *software*.

En esta etapa, el equipo puede acordar una metodología de trabajo; programar puntos de control y otras reuniones; y establecer responsabilidades y acuerdos de trabajo para asegurarse de que todo esté claro y listo para comenzar.

8. Finalmente, construir un *story map*: la técnica de *story mapping* es una forma clara de ver todo el recorrido del usuario que ofrece la aplicación. En efecto, conocer sobre el *discovery* en desarrollo de *software* te permitirá establecer un enfoque necesario para un desarrollo eficiente y oportuno. Tener claro esto desde el comienzo significa lidiar con la abundante incertidumbre al inicio de cualquier proyecto, es por ello que es tan importante la comunicación, la investigación y el análisis, para, de esa manera, solidificar el objetivo y definir la dirección del proceso de desarrollo de productos, así como descubrir los obstáculos y riesgos.

Un *discovery* correctamente planificado y ejecutado es vital no solo para el cliente, sino en la compañía de desarrollo responsable en llevarlo adelante. Esto no solo porque permite cumplir con los tiempos y recursos establecidos, sino que permite identificar todas aquellas necesidades de los usuarios finales y construir un producto/servicio que mejor se ajuste a sus necesidades. (<https://www.huenei.com/como-realizar-un-discovery-de-productos/>).

Figura 1. Pasos para seguir



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Tres herramientas de *discovery*

Como bien explica Ricardo Planas Bonet (2020):

Hay distintas técnicas y dinámicas para realizar sesiones de *product discovery*. A continuación, abordaremos tres de iniciación a este.

La primera la encontramos en el libro *Inspired* (2018) de Marty Cagan. El autor nos muestra varias técnicas, siendo Amazon el ejemplo que utiliza, ya que se asemeja más al método de validar el problema. *Working Backwards* (2021) de Colin Bryar indica que funciona de esta manera:

En el inicio de un proyecto, antes de empezar nada, se pide al *product manager* que haga una nota del lanzamiento de su nuevo producto, donde debe explicar: ¿Cómo es?, ¿cómo mejora la vida a los clientes?, ¿cuáles son los beneficios para ellos?, etc.

"Si no lo puedes explicar de forma sencilla, es que no lo has entendido bien" - Albert Einstein.

Si esta nota convence al equipo, el proyecto puede seguir su curso, pero, en caso contrario, la propuesta deberá ser revisada, dado que, si no convence al equipo, difícilmente convencerá a los clientes.

Una evolución de esta herramienta, desarrollada por un ex trabajador de amazon, es la carta del cliente al CEO de la compañía, donde el cliente le explica por qué está contento con su nuevo producto y cómo este le ha cambiado o mejorado su vida.

Para ambos casos, aunque estén orientados a la solución, está no puede ser definida o diseñada sin antes haber realizado, conscientemente o no, un proceso de descubrimiento y validación del problema...

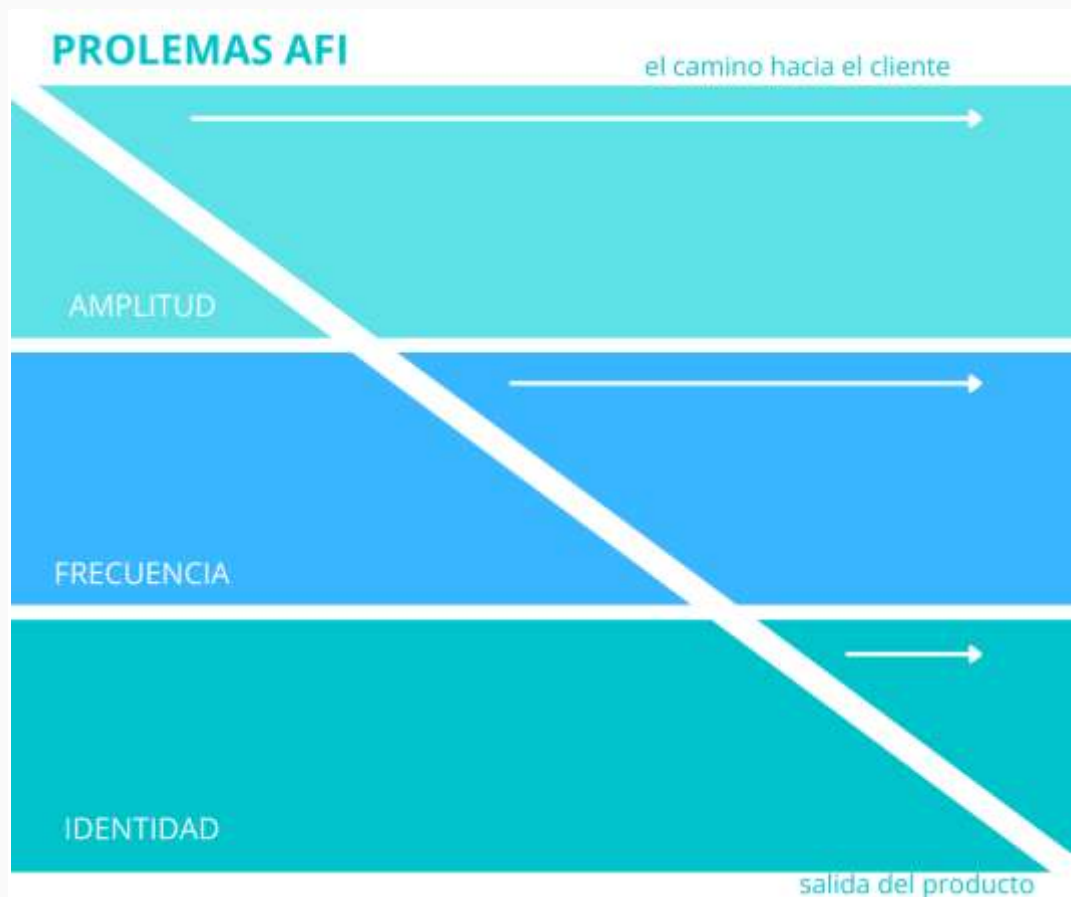
La segunda herramienta para el descubrimiento viene de la mano de Clayton Christensen y Anthony Ulwick, con *Jobs to be done* (2016), es decir, trabajos a ser realizados. En sí, puede parecer complejo el término, pero es muy potente si se entiende bien. Este método busca descubrir los trabajos que el cliente quiere realizar con el producto.

¿Qué trabajos quieren hacer mis clientes con mi producto? ¿Cuál es la raíz del problema o necesidad? Con estas simples preguntas, podemos empezar a descubrir los problemas de las personas, de los usuarios, de los clientes.

Por último, la tercera herramienta, desarrollada por Exit Product (<https://www.exitproduct.com/>), utilizada en las sesiones de *product discovery* para empezar a salir de la zona de confort del pensamiento, de las ideas, y mirar desde otra perspectiva. Se llama *AFI problem* y valora la energía del producto. Consiste en lo siguiente:

Debemos valorar la importancia del problema para el usuario, a través de tres variables, La frecuencia, la intensidad y la amplitud. La valoración para cada una será de 0 a 10, siendo 0 poco y 10 mucho. (<https://www.linkedin.com/pulse/what-needs-post-covid-19-customers-have-ricard-planas-bonet/?originalSubdomain=es>).

Figura 2. AFI problem



Fuente: Planas Bonet, 2020, <https://bit.ly/3e6d6vl> (Traducción propia)

Y agrega el autor que

La frecuencia es la cantidad de veces que una persona se enfrenta a ese problema. Puede ser que se enfrenten a diario, una vez a la semana, quizás cada dos semanas, mensualmente, cada trimestre o una vez al año. Esta variable nos ayuda a definir el peso del producto. Un ejemplo es la frecuencia en la que utilizamos una aplicación de móvil o la frecuencia en la que viajamos o la frecuencia que vamos a un determinado tipo de restaurante.

La segunda variable es la intensidad. Se trata de medir el estrés que tiene la persona cuando se enfrenta al problema o la ansiedad en utilizar la solución. Esta variable es la más importante de las tres. Un alto grado de intensidad es importante. Por ejemplo, la intensidad que tenemos en el momento que escogemos un destino de vacaciones; la intensidad en la cual nos comunicamos y estamos presentes en una red social; o la intensidad en escoger un tipo de bolsa de basura en el super.

La tercera variable es la amplitud. Se trata de definir el ancho de banda del producto. El producto puede recoger las necesidades de un gran número de personas o, por el contrario, ser muy localizado. Por ejemplo, una aplicación para redes sociales o una aplicación SaaS para el sector industrial. En un caso, tendrá una amplitud personal; y, en el otro, una amplitud empresarial. En este apartado, debemos ser honestos y humildes, especialmente en los negocios digitales.

Para una evaluación objetiva, se debe valorar la amplitud de tus competidores o de un producto semejante que trata de resolver el problema en cuestión y posteriormente valorar tu amplitud.

Una vez tengamos las tres valoraciones, la intensidad la multiplicaremos por 3; la de frecuencia, por 2; y finalmente la amplitud, por 1. Sumaremos los resultados. Según el resultado final, cuanto más por encima del valor 30 esté el proyecto, más energía tiene el problema y más potente puede ser la solución. (Planas Bonet, 2020, <https://www.linkedin.com/pulse/what-needs-post-covid-19-customers-have-ricard-planas-bonet/?originalSubdomain=es>).

3.1.3 Entonces, ¿qué es el *product discovery*?

Vemos que

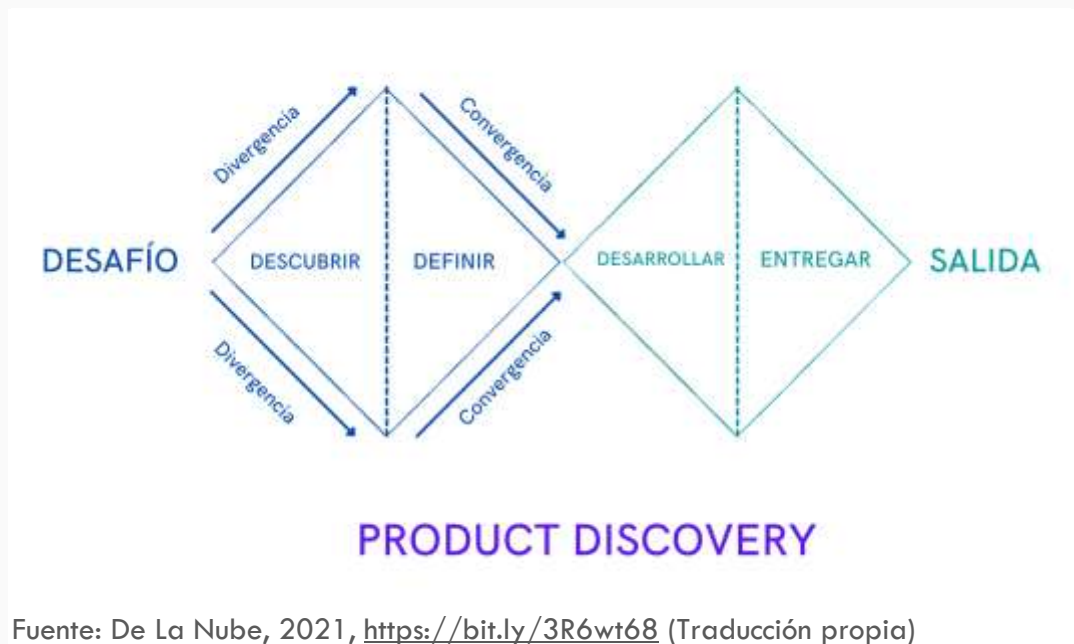
El *product discovery* o descubrimiento de producto es una de las primeras fases en el desarrollo de productos. El objetivo es examinar los supuestos relacionados con los problemas de los clientes potenciales, recopilar información que valide la idea (positiva o negativamente) y determinar los pasos de diseño adicionales.

Las principales actividades de esta fase incluyen la investigación de nuevos productos. En el caso de buscar optimización o comentarios sobre el producto (por ejemplo, en la fase beta), ingresa a las siguientes etapas del ciclo de vida del producto, lo que significa también la siguiente etapa de investigación. Es posible adoptar un enfoque en el que el proceso de *product discovery* no termina. Después de la fase de definición, paralela a las

actividades de diseño, debe seguir la fase de diseño continuo del producto, es decir, un mayor descubrimiento de las necesidades.

La mejor y más sencilla forma de ilustrar esto es el modelo de proceso de diseño de *double diamond*. La fase de *product discovery* o descubrimiento de productos está representada por el primer diamante. Esta es la etapa de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre el grupo objetivo (descubrimiento) seguida de la elaboración, validación de hipótesis y conclusiones (definir). (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

Figura 3. Product Discovery



3.1.4 ¿Cuál es el resultado del proceso de *discovery*?

Además, el autor indica que

Como resultado de la investigación y los experimentos correctos realizados en esta fase, se debe obtener la información sobre:

- Usuarios y su entorno: quiénes son, qué necesitan, qué problemas tienen y qué valores tienen.
- Problema: relevancia, escala y causa; cómo afecta al usuario; cómo se ha resuelto hasta ahora y cómo puedes resolverlo con tu producto,

- Contexto del proyecto: cuál es la correlación entre las necesidades de los usuarios y otras esferas de su vida o mercado; qué otras actividades y problemas influyen en el área examinada.
- Visión común del producto: establecer la visión que satisfaga las necesidades de su negocio, así como las necesidades de un grupo objetivo.
- Validación de la idea inicial: adquirir información que ayudará a determinar si alguien desea su visión inicial de la solución y qué actividades deben continuar o detenerse. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

3.1.5 ¿Cuándo es necesario realizar dicha investigación?

Además,

La investigación debe realizarse siempre que no haya suficiente información confirmada sobre las necesidades de los usuarios. Cuando se tienen muy pocos datos para seguir adelante con un proyecto y se necesita basar las decisiones en la necesidad real del grupo objetivo en lugar de en sus creencias, el alcance del proyecto y, al mismo tiempo, el tema de la investigación no se reduce: es posible trabajar en la creación de un nuevo producto para el mercado existente, soluciones innovadoras o una nueva estrategia para la organización.

Sin embargo, todos estos ejemplos tienen un denominador común: es necesario descubrir algo nuevo; conocer los problemas y necesidades reales; validar las hipótesis y suposiciones iniciales. Seguir adelante sin investigar podría ser arriesgado, porque es posible que confíes demasiado en tus propias creencias. Puede resultar que el «problema» que has identificado es un problema que solo se puede ver. El trabajo del equipo será una pérdida de tiempo y dinero. No satisfará las necesidades reales de tu grupo objetivo del *product discovery* o descubrimiento de producto. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

3.1.6 Cómo iniciarse en el *product discovery*

Independientemente de si hablamos de investigación de *product discovery* o de esfuerzos para mejorar un producto existente, es necesario determinar

el propósito de la investigación (objetivo principal y objetivos detallados). Las siguientes preguntas pueden resultar útiles:

- ¿Qué nos motiva en este proyecto? ¿Qué nos hace querer hacer la investigación?
- ¿Qué queremos lograr con esta investigación?
- ¿Cuál es el resultado esperado del estudio y el producto?
- ¿Qué queremos hacer después de completar la investigación, qué pasos debemos dar?
- ¿Cuál es la causa probable del problema que queremos examinar?
- ¿Qué sabemos ya sobre el problema o el campo dado?
- ¿Cuáles son nuestras capacidades de tiempo real y nuestro presupuesto?

Definir el objetivo le permite establecer una dirección clara y decidir qué desea lograr (en qué debe concentrarse). Le da a todo el equipo una mejor comprensión del objetivo final y minimiza el riesgo de malentendidos. Además, los arreglos relacionados con el presupuesto, la fecha límite y el resultado final permiten una mejor definición del plan de acción inicial y facilitan la selección de los métodos apropiados. Después de todo, la investigación está al servicio de su fin.

Una vez que se ha identificado el propósito principal de la actividad, el siguiente paso debe ser definir claramente el problema en estudio y el plan de acción inicial para abordar ese problema. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

3.1.7 Plan de investigación apropiado: el núcleo de las actividades del *product discovery*

De La Nube (2021) explica, además, que

Las primeras etapas de la investigación, especialmente en las metodologías ágiles, pueden parecer bastante caóticas. Es como aterrizar en el desierto, porque no tienes mapa, información o sentido de la dirección, solo un destino y algunas suposiciones sobre dónde podría estar la fuente de agua. Es necesario echar un vistazo holístico al entorno (del producto) y luego, de acuerdo con los signos observados, navegar (profundizar la investigación) en la dirección más prometedora.

Se debe preparar un plan de investigación (basado, entre otras cosas, en hipótesis sobre el modelo de negocio) para estructurar el proceso. A medida que avanza la investigación y se recopilan las opiniones de los usuarios, se perfeccionará de forma continua. El marco general de la investigación define el objetivo; el tiempo y el alcance; el presupuesto; las

capacidades del equipo y el método que le permitirá centrarse en las acciones que conducen al objetivo.

Al establecer dicho plan, es necesario tener en cuenta que puede cambiarse el método sobre la marcha para ajustarlo a la información recopilada. Si bien el proceso general se establece antes de que comience el trabajo, ajustar los métodos a las necesidades reales y los hallazgos de la investigación ayuda a ejecutar las acciones que tienen más sentido para su producto. De esta manera, se concentra en las necesidades reales sin perder tiempo en trabajos innecesarios del *product discovery* o descubrimiento de producto.

Entonces, ¿cómo es el proceso de investigación en la práctica? El ajuste apropiado del proceso a los objetivos y otros supuestos va de la mano con el plan de investigación.

¿Cómo funciona este proceso? Existe una gran variedad de actividades y métodos que se pueden utilizar en las actividades de descubrimiento y deben revisarse de forma continua. La pregunta “¿Cuál es nuestro objetivo y si este método nos ayudará a lograrlo?” debe plantearse repetidamente durante el proceso de investigación. Por lo tanto, definir un proceso de investigación fijo y lineal en esta fase es muy difícil, después de todo, eliges investigar para aprender sobre lo desconocido.

Sin embargo, existe una división básica en ciclos de investigación específicos (por una buena razón similar a los ciclos en el proceso de *design thinking*), donde la metodología se selecciona en función de las necesidades. Cada uno de estos ciclos debe terminar con una decisión: o lleva los hallazgos a la siguiente fase (creación de prototipos, pruebas y luego implementación) o los profundiza en la siguiente ronda de investigación.

Es importante destacar que ambas actividades se pueden realizar simultáneamente. En muchos casos, es posible transferir algunas de las hipótesis validadas a la etapa posterior de desarrollo (por ejemplo, el esquema general del producto), mientras se profundiza aún más la información. El número de iteraciones en el ciclo debe determinarse individualmente en función de las necesidades de investigación y las capacidades del equipo del *product discovery* o descubrimiento de producto. (<https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

3.1.8 El proceso de investigación en el *product discovery*

Decidir en el product discovery

Cada ciclo del proceso de investigación comienza y termina con una decisión. Al comienzo de sus actividades, debes tomar algunas decisiones sobre los métodos y acciones que te acercarán a tu objetivo. Cualquier herramienta que facilite la planificación de la investigación puede ser útil en esta etapa del *product discovery* o descubrimiento de producto.

Empatizar en el product discovery

El siguiente paso es la empatía. Especialmente en la etapa inicial de la investigación, haz todo lo posible por comprender a tus usuarios objetivo y «camina en sus zapatos» por un tiempo. En esta etapa, la información que se va a explorar aún no está confirmada, ya que es la hipótesis que necesitas validar.

Todas las herramientas que te ayudan a comprender al usuario y el proyecto, como protopersonas, mapas de empatía o de experiencia son invaluable. Este también es un gran momento para una lluvia de ideas y exploración inicial del tema. Ten en cuenta que la información mapeada son las hipótesis que aún no se han validado y las revisiones múltiples de los lienzos son normales.

Observar en el product discovery

Has establecido un plan y objetivo de acción, estás familiarizado adecuadamente con el proyecto, has realizado exploración preliminar, observado empatía y has definido hipótesis de investigación. Es el momento de la fase de observación (estas fases a menudo se superponen). En este paso, de acuerdo con el propósito de un ciclo de investigación en particular, se adquiere información para validar una hipótesis. Esto asegura que no te desvíes en la dirección equivocada del *product discovery* o descubrimiento de producto. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

Figura 4. Pasos a seguir



Fuente: Elaboración propia.

3.1.9 Tipos de investigación en la fase de observación del *product discovery*

Se pueden utilizar muchos métodos de investigación diferentes en la fase de observación. Por lo general, se dividen en dos categorías: investigación cuantitativa (que responde a las preguntas de qué, cuándo, cuántos) e investigación cualitativa (que responde a las preguntas de cómo y por qué). Hay una gran variedad de métodos en cada una de estas categorías. Muchos de ellos combinan características cuantitativas y cualitativas, dependiendo de cómo realices el estudio del *Product discovery* o descubrimiento de producto.

Algunos instrumentos para abordar la recolección de información son:

- Investigación exploratoria (también conocida como investigación generativa): es decir, investigación en la que exploras un tema que ha sido poco explorado, descubres la mayor cantidad de información posible, pero no pruebas nada (por supuesto, la información recopilada puede validar indirectamente algunas hipótesis). El alcance de estas actividades es amplio e incluye la fase de investigación documental; actividades de campo o de Internet (etno y netnografía); observaciones; entrevistas exploratorias; u otras modificaciones de la investigación popular (incluso grupos focales). En esta etapa, todas las herramientas que permiten una mejor comprensión de todo el contexto, como los mapas mentales, el recorrido del usuario, los diarios, los prototipos y el mapeo de afinidad son muy útiles.
- Entrevistas con las partes interesadas: es decir, conversaciones más largas (pero no exploratorias) con todas las personas involucradas en el proyecto e interactuando con el producto. Esto incluye entrevistas con los usuarios objetivo, así como con todos los miembros del equipo que tienen o tendrán un impacto en el producto (por ejemplo, los empleados de la empresa). Pueden ser útiles todos los métodos y herramientas que permitan priorizar preguntas (como *experiment sprint canvas*), verificar la validez de la investigación (pruebas piloto) o grupos focales.
- Talleres: realizados dentro del equipo de investigación y con todas las partes interesadas del proyecto o el grupo objetivo en estudio. Los talleres permiten recopilar información, mapear supuestos y sacar conclusiones. Amplían el conjunto de información, permiten aprender rápidamente sobre las perspectivas de otras personas y desarrollar nuevas soluciones o hipótesis.
- Métodos cuantitativos: es decir, todas las actividades que le permiten validar una hipótesis y obtener información de una audiencia más amplia. No brindan información directa sobre los motivos o necesidades ocultos de los

entrevistados, pero permiten validar hipótesis con una muestra más amplia de participantes e identificar grupos de usuarios específicos. Se recomienda especialmente cuando se combina con investigación cualitativa, como entrevistas, para una doble validación. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

Interpretar en el product discovery

El último paso antes de volver a la toma de decisiones es la interpretación. La retroalimentación recopilada y la enorme cantidad de datos solo serán útiles si se interpretan, mapean y convierten adecuadamente en tesis específicas (o hipótesis adicionales). Puedes utilizar las mismas herramientas que en las fases de empatía y observación: mapea la información que ya ha sido validada y probada con los usuarios.

En esta etapa, todas las herramientas para la agrupación de datos (por ejemplo, mapeo de afinidad), determinar patrones entre grupos objetivo (por ejemplo, personas, antipersonas) y rutas de usuario (por ejemplo, ruta del usuario, rutas de empatía, plan de servicio); identificar los valores del usuario (por ejemplo, golden circle, UVP canvas) o las necesidades de los usuarios (por ejemplo, historias de usuarios) serán útiles. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

Volver a la decisión en el product discovery

Los pasos finales antes de volver al punto de decisión son determinar si la información recopilada necesita profundizarse o si —o alguna parte de ella— debe entrar en la fase de desarrollo del producto.

Como se mencionó anteriormente, no es necesario detener la investigación para utilizar algunas de las conclusiones en la fase de diseño. ¡Todo lo contrario! La creación de la base de un proyecto y la exploración y validación simultáneas de supuestos detallados posteriores puede acelerar el trabajo y el lanzamiento del producto para validarlo directamente en el mercado. Por supuesto, la decisión de dar este paso debe tomarse caso por caso.

En esta etapa, todas las herramientas utilizadas para priorizar los supuestos y la información recopilada (por ejemplo, MoSCoW, matriz de Eisenhower o puntuación de temas) serán indispensables. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

Finalización del product discovery: ¿qué sigue?

Si bien, según algunos estudios, la fase de *product discovery* o descubrimiento de producto en el ciclo de vida del producto termina con el inicio de las actividades de diseño (la fase de desarrollo en el modelo *double diamond*), esto no significa que la investigación deba terminar también. Pasar a la fase de diseño continuo de productos permite un mayor descubrimiento de las necesidades.

Además, se deben realizar investigaciones relacionadas con la prueba de los conceptos iniciales, el seguimiento continuo de los comentarios sobre el producto recién lanzado (por ejemplo, en la fase de prueba beta) y los intentos de optimización (por ejemplo, ampliar la funcionalidad o mejorar el rendimiento). Todos estos pasos requieren actividades de investigación específicas para minimizar el riesgo y basarse en necesidades reales en lugar de conjeturas.

El compromiso de tiempo y el costo deben estar alineados con el objetivo y las capacidades. Puedes recopilar comentarios en pruebas de usabilidad, pruebas A/B, crear nuevos prototipos avanzados, experimentar, etc. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

3.1.10 ¿Qué pasa si no tienes el tiempo o los fondos para realizar una investigación completa?

Habla con un usuario o cliente potencial; realiza una encuesta simple; analiza toda la información que obtienes de forma continua; simplemente haz todo lo posible por escuchar la voz y las necesidades del usuario. Incluso una pequeña cantidad de opiniones y conocimientos de los usuarios será más valiosa que trabajar en una idea por tu cuenta sin los comentarios de tu público objetivo. (De La Nube, 2021, <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>).

Unidad 3.2 *Design thinking*

3.2.1 ¿Qué es *design thinking*?

Es un método para generar ideas innovadoras, que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.

Según Tim Brown, CEO de IDEO, el *design thinking*

Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado. (Brown, 2009).

Figura 5. *Design thinking*



Fuente: Ibarra Sánchez, 2018, <https://bit.ly/3CFEQ4g>

Según Mobiliza Academy (2022), empresas como Apple, Google, IBM, Nike o Zara lo utilizan. Siendo un gran generador de innovación, se puede aplicar a cualquier campo desde el desarrollo de productos o servicios hasta la mejora de procesos o la definición de modelos de negocio.

Además,

El *design thinking* se desarrolla siguiendo un proceso en el que se ponen en valor las que se consideran sus 5 características diferenciales:

La generación de empatía, porque hay que entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que estamos buscando. Independientemente de qué estemos desarrollando, siempre

conlleva la interacción con personas. Satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso.

Es importante el trabajo en equipo, ya que pone en valor la capacidad de las personas de aportar singularidad.

Se generan prototipos, ya que defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. El *design thinking* propicia la identificación de fallos, para que, cuando demos con la solución deseada, estos ya se hayan solventado.

Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueve lo lúdico. Se trata de disfrutar durante el proceso y, gracias a ello, llegar a un estado mental en el que demos rienda suelta a nuestro potencial.

Durante el proceso, se desarrollan técnicas con un gran contenido visual y plástico. Esto hace que pongamos a trabajar tanto nuestra mente creativa como la analítica, lo que da como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

Para comenzar a utilizar la metodología de *design thinking*, es muy importante preparar estos cuatro puntos:

- Los materiales: los usados en las técnicas de *design thinking* están al alcance de cualquiera. Hojas de papel, notas adhesivas, lápices de colores, pegamento y una cámara de fotos. Serán las herramientas para promover la comunicación visual, que es fundamental en el método. Una imagen vale más que mil palabras. Además, una imagen puede evocar un sinnúmero de ideas, ya que da pie a la interpretación.
- El equipo: en el *design thinking* es imprescindible trabajar en equipo. Cuanto más diverso sea, mejor. Así podemos sumar puntos de vista, conocimientos y experiencia. Es imprescindible que haya al menos una persona con conocimientos sobre la metodología que sepa guiar el proceso. Y, aunque debe tener un núcleo estable de personas que participen hasta el final, se podrán sumar otras dependiendo de la fase en la que nos encontremos. Por ejemplo, en la generación de ideas o en la prueba de prototipos.
- El espacio: durante el proceso se necesita un espacio de trabajo, aunque también se desarrollen técnicas fuera de él. Hay que buscar un sitio lo suficientemente amplio para trabajar en torno a una mesa, con paredes libres donde pegar la información que vayan generando. Se debe pensar en un lugar luminoso e inspirador, que propicie el trabajo distendido y los haga sentir cómodos y con un buen estado anímico.
- La actitud: en el método de *design thinking* o pensamiento de diseño es imprescindible la actitud. Debemos adoptar la que se denomina «actitud del diseñador». Ser curiosos, y observadores. En cualquier detalle podemos

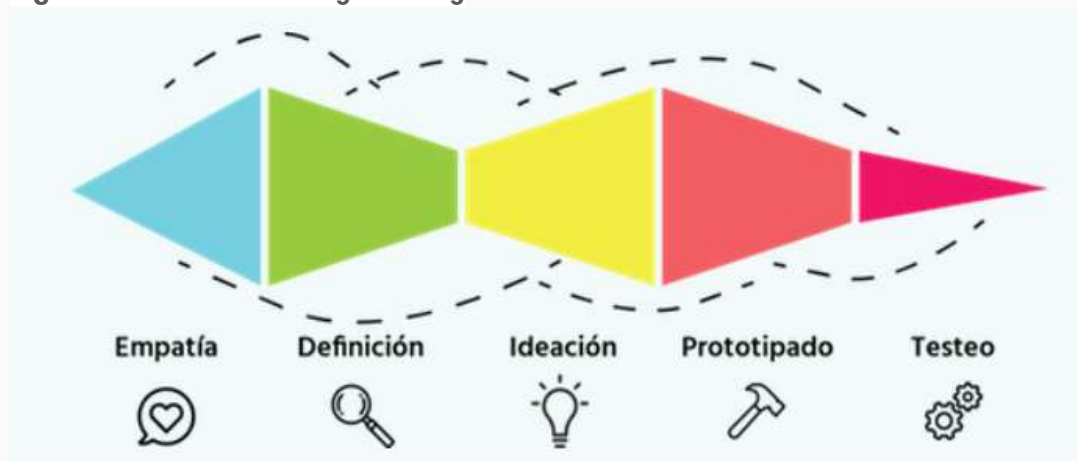
encontrar información trascendente. Debemos ser empáticos, tanto con las personas como con sus circunstancias. Ser capaces de ponernos en la piel del otro. Cuestionarnos el *statu quo* y no cargar con prejuicios o asunciones; ser optimistas y positivos; perder el miedo a equivocarnos y ver los errores como oportunidades. (Moviliza Academy, 2022, https://mobilizaacademy.com/disenio_producto/).

Podemos comprender que

El proceso de *design thinking* se compone de cinco etapas. Es un proceso iterativo, no es lineal, puesto que es un proceso que sirve para abordar retos complejos compuestos por los llamados *wicked problems* o problemas perversos, ya que son complejos de definir y resolver. Y que se irán descubriendo a lo largo de la puesta en práctica del proceso de *design thinking*.

En cualquier momento, se puede dar pasos hacia atrás o hacia delante en el proceso de *design thinking* si se considera oportuno, de forma que podemos saltar incluso a fases no consecutivas. Se comienza recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que te encuentres. (Moviliza Academy, 2022, https://mobilizaacademy.com/disenio_producto/).

Figura 6. Proceso de *design thinking*



Fuente: Moviliza Academy, 2022, <https://bit.ly/3AWVR8S>

A lo largo del proceso, irás afinando ese contenido hasta desembocar en una solución que cumpla con los objetivos del equipo y, seguramente, incluso los supere.

Fase de empatía: el proceso de *design thinking* comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando y también de su entorno —esto es, personas en general, clientes, empleados. Debemos ser capaces de ponernos en la piel de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades.

Fase de definición: durante la fase de definición, debemos entender la información recopilada durante la fase de empatía y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

Fase de ideación: la etapa o fase de Ideación tiene como objetivo la generación de un sinfín de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.

Fase de prototipado: en la etapa de prototipado volvemos las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones. Además, pone de manifiesto elementos que debemos mejorar, refinar o cambiar antes de llegar al resultado final.

Fase de testeo: durante la fase de testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando. Esta fase es crucial y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que estábamos buscando. (Moviliza Academy, 2022, https://mobilizaacademy.com/disenho_producto/).

3.2.2 Algunas técnicas del *design thinking*

Mapa de actores: el objetivo es identificar a los usuarios que participan en el uso de un producto o servicio. El mapa de actores refleja de forma gráfica las conexiones entre los distintos actores sociales que componen un servicio. Estos actores sociales pueden ser personas, empresas, organizaciones; y los servicios pueden ser de todo tipo: turismo, restauración, venta al por menor.

Esta técnica ayuda a tener una imagen clara sobre los usuarios que intervienen en el servicio de cara a la identificación de las personas a investigar en la primera fase del proceso; o para estructurar la definición de las funcionalidades de la solución final.

Una forma de hacer el mapa o mapeo de actores es colocarlos en círculos concéntricos por la influencia que tengan sobre el servicio.

Inmersión cognitiva: se trata de entender la realidad existente poniéndonos en el lugar de un usuario tipo. Esta tarea consiste en ponerse en el lugar del usuario y pasar personalmente por todos los pasos del disfrute de un producto o servicio. Por lo tanto, el equipo de diseño deberá vivir las mismas experiencias por la que pasan los usuarios potenciales para entender la realidad que les rodea. Esta herramienta se usa en las fases de empatía y de prototipado para fomentar la sintonía con el usuario y entender la realidad existente.

Interacción constructiva: se basa en obtener información sobre la experiencia de uso del usuario. Se pedirá al usuario o grupo de usuarios que desarrollen una serie de actividades pidiéndoles que relaten sus pensamientos en voz alta mientras las desarrollan. De esta forma, el equipo obtendrá una gran cantidad de información valiosa y práctica sobre la realidad del usuario. No se debe interferir en las pruebas que desarrolla el usuario, y se debe apuntar todo lo que este te diga.

Mapa mental: el objetivo es evaluar la relación entre distintas variables sobre un tema central y obtener una visión global y simplificada. El mapa mental es una herramienta que sirve para ayudar al desarrollo de un pensamiento y sus posibles conexiones con otros. Favorece la fluidez de ideas, ya que la mano y la mente trabajan juntas, apoyada esta última por la herramienta visual.

Para hacer un mapa mental, se coloca un tema principal en el centro de una hoja en blanco para que sea el centro del mapa. Después, se van conectando a él conceptos concretos de forma ramificada, creando una estructura mediante líneas curvas. Pueden usarse colores, dibujos, palabras, etc. Cuanto más visual, mejor.

Una de las características que los definen es que se apoyan en la combinación de la imaginación y la asociación. Usarlos tiene múltiples beneficios: fomentan la creatividad; organizan los pensamientos e ideas; ayudan a recordar la información.

Storytelling: el objetivo es contar la historia del proceso, desde la ideación hasta el prototipado. El *storytelling* es una técnica a través de la cual las personas mejoran su capacidad para conectar con su audiencia a través de discursos, textos, etc. En el *storytelling*, se capta la atención del público mediante el cuidado de la gesticulación, la modulación de la voz, el uso de objetos o imágenes y fomento de la empatía, entre otros.

Customer journey: se centra en definir la experiencia del cliente en el uso de un producto o servicio. El *customer journey map* o mapa de la experiencia del cliente define las distintas actividades que desarrolla un usuario en el uso de un producto o servicio.

El *customer journey* tiene distintas variantes y fases (descubrimiento, consideración, acción) para definir este viaje del cliente. Esas actividades pueden venir acompañadas de las necesidades del cliente para cada momento y de los *touch points* o puntos de contacto entre este y la empresa detrás del producto o servicio. Igualmente, esas actividades pueden estar posicionadas según el grado de satisfacción del cliente.

Focus groups: identifica opiniones, hábitos de comportamiento, dinámicas sociales y necesidades sociales por medio de grupos focales o *focus groups*. Un grupo focal o grupo de enfoque permite profundizar y comprender percepciones, valores y creencias individuales y colectivas. Nos acercan a las maneras en que los sujetos sociales construyen sus experiencias y dan significado a sus prácticas, a partir de su contexto sociocultural y la relación con el entorno.

Son utilizados porque pueden ayudar a replicar una realidad que puede darse, por ejemplo, desde el *marketing*, al sacar al mercado un nuevo producto o servicio. De forma que se pueden anticipar reacciones, opiniones y detectar *insights* o hallazgos.

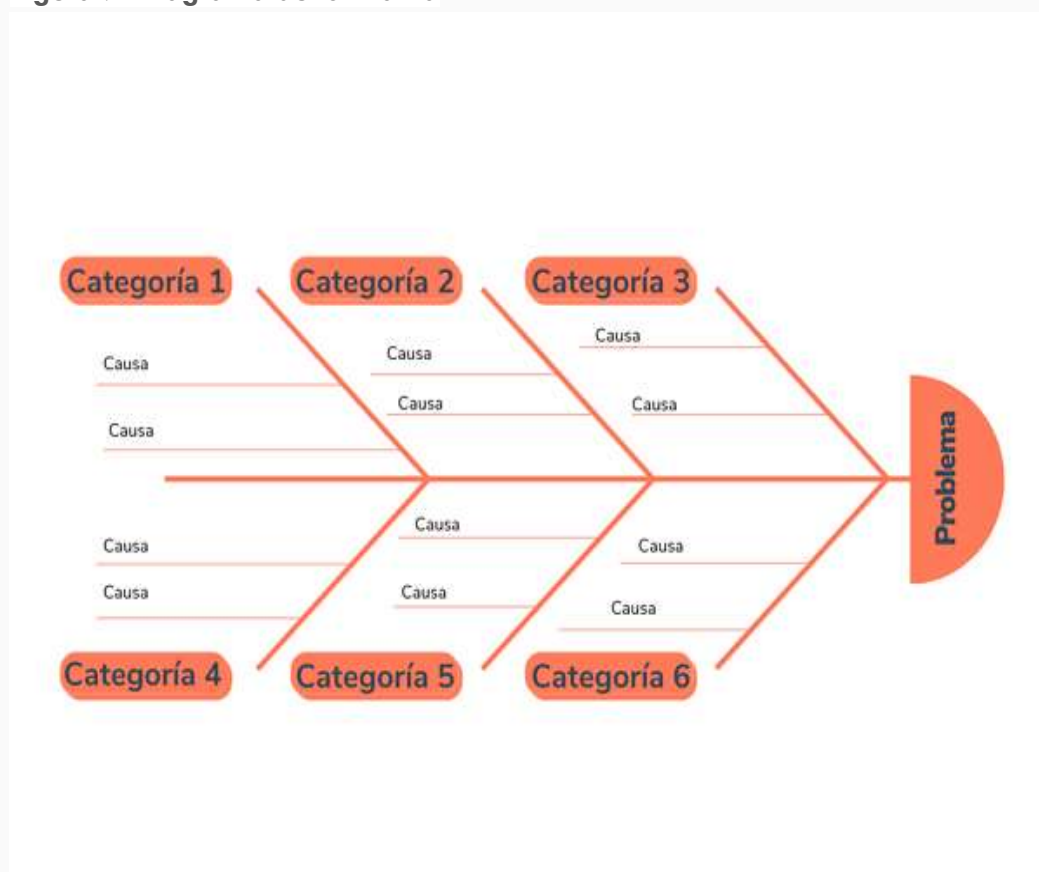
Para realizarlo con éxito, conviene que esté formado por un grupo reducido de personas; que esté moderado por una persona imparcial que vaya haciendo preguntas; que el tema a tratar esté bien definido; y que el tiempo de conversación esté acotado en el tiempo (de media hora a dos horas). También, es necesario extraer conclusiones de lo hablado.

Es importante no confundir los grupos focales con los grupos de discusión. Un grupo de discusión es una reunión de personas con características similares, para platicar sobre los temas de interés. Se crea un espacio de reflexión social, ya que al compartir las experiencias se logra una mayor compenetración y comprensión. La sesión reproduce una dinámica social espontánea, sin apenas intervención de quien modera.

Técnica de los 5 "¿por qué?": tiene por objetivo alcanzar respuestas más completas durante las entrevistas. La técnica de los 5 "¿por qué?" se utiliza cuando las personas entrevistadas responden con monosílabos o con respuestas cortas. Para ello se deberá volver a preguntar "¿Por qué?" durante 5 veces consecutivas cada vez que la persona entrevistada nos dé una respuesta. De esta manera, llegaremos a motivos profundos del comportamiento o pensamiento de aquella persona.

Diagrama de Ishikawa: se enfoca en analizar problemas en mayor profundidad. A través de este diagrama de causa y efecto, también llamado diagrama o espina de Ishikawa por el experto en sistemas de calidad, Kaoru Ishikawa, se representan y analizan los elementos y las causas de un problema. (Moviliza Academy, 2022, https://mobilizaacademy.com/disenio_producto/).

Figura 7. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Rodríguez, s.f., <https://bit.ly/3B01Yt6>

Kaoru Ishikawa defendía la importancia de conocer las necesidades de los clientes, eliminar la causa de los problemas en vez de los síntomas y la fiabilidad de los datos para poder mejorar la calidad de los procesos y servicios. Y, a estos principios, los podemos aplicar con esta herramienta.

Para hacerlo, identificaremos las variables que pueden ser causantes de un problema y qué debe suceder con esas variables para que el problema se genere. Se distribuirán en un gráfico con forma de espina de pez de forma que las causas principales se representarán en el extremo de la espina y las derivadas de ellas, a lo largo de las espinas.

Es imprescindible formular bien el problema a analizar.

Una ayuda para hacer el diagrama es utilizar los factores de influencia 6M: mano de obra, máquinas, materiales o materia prima, método, medioambiente, medición.

Con el diagrama de causa-efecto, tendremos una imagen completa de todos los elementos que participan en la generación de un problema.

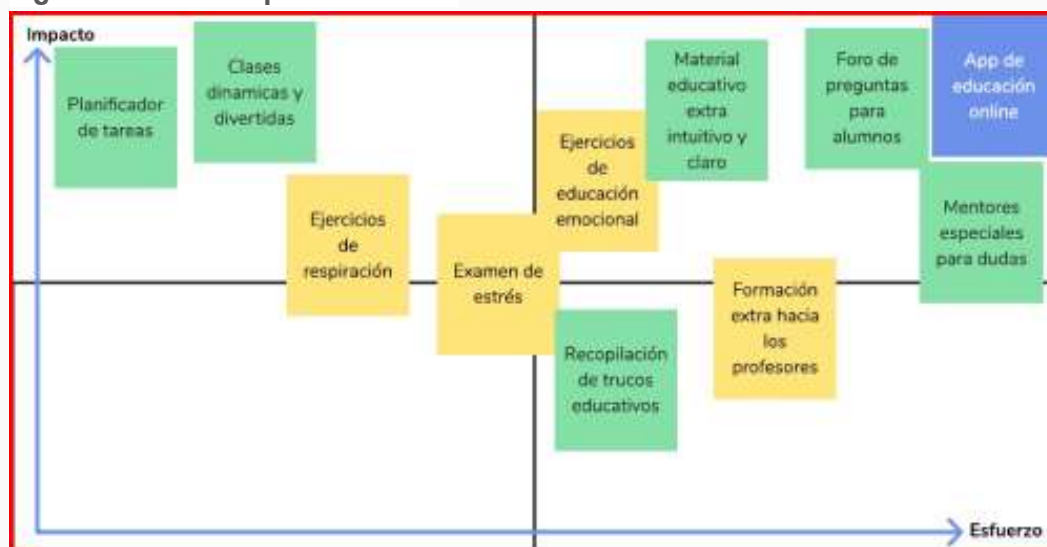
Perfil del usuario: la idea es tener presente a los usuarios entrevistados durante las siguientes fases del proceso. La creación de perfiles de usuario consiste en la elaboración de una ficha por cada persona con la que se haya interactuado en la fase de empatía. Debe tener una descripción sencilla sobre sus hábitos y necesidades. Esto servirá para tener siempre presente a estos usuarios a los que va dirigida la solución a definir. En cada paso dado en el desarrollo de una idea, el equipo deberá evaluar si se ajusta al perfil de los usuarios definidos.

Arquetipos: el objetivo es la creación de arquetipos de usuarios para apoyar el desarrollo de una solución final. "Persona" en inglés significa "personaje". Por ello, esta herramienta consiste en crear perfiles de usuarios imaginarios tras un estudio exhaustivo de los grupos de personas que hacen uso de un producto o servicio. Suelen estar creados con atributos de usuarios que previamente han sido entrevistados de forma cualitativa. Para cada persona, se definirán características personales como una descripción física, edad, género, cultura, gustos, rutina, hábitos, etc., incluyendo una fotografía. Estos arquetipos servirán para sostener posibles ideas o soluciones futuras. El concepto "persona" fue acuñado de esta manera por el desarrollador de *software* y programador, Alan Cooper.

Matriz impacto-esfuerzo: se trata de tomar decisiones con base en la identificación del potencial de cambio de determinadas acciones. Crearemos una matriz en la que, en el eje Y, definimos el nivel de impacto; y, en el eje X, el nivel de esfuerzo que requiere.

Situaremos cada una de las acciones que queramos evaluar en la matriz según su grado de impacto y esfuerzo. Así podremos tomar decisiones rápidamente evaluándolas de la siguiente manera: las acciones con nivel de esfuerzo alto y bajo impacto nos consumirán muchos recursos sin ser recompensados, por lo que deberemos descartarlas. Las acciones con poco esfuerzo y un nivel bajo de impacto son actividades menores, por lo que podremos dejarlas en un segundo plano. Las acciones de bajo esfuerzo y un impacto alto son foco de ganancias rápidas y en las que nos deberemos enfocar principalmente. Y aquellas con nivel de esfuerzo e impacto alto podrán derivar en grandes proyectos que deberemos planificar con detalle.

Figura 8. Matriz impacto-esfuerzo



Fuente: Moviliza Academy, 2022, <https://bit.ly/3AWVR8S>

Dibujo en grupo: se trata de fomentar la participación de todo el equipo en el desarrollo de una idea. Esta actividad favorece la participación grupal en el desarrollo de una idea. Se trata de plasmar en un dibujo común las aportaciones de los distintos componentes del equipo con respecto a una idea. Esto es muy útil, sobre todo en equipos con miembros con distintas lenguas maternas o culturas.

Tarjetas: tienen por objetivo sostener la conversación mediante herramientas visuales. A veces, plasmar de forma gráfica y en tarjetas momentos clave del uso de una solución o revelaciones de la fase de definición, entre otros, da pie a conversaciones más estructuradas para obtener nuevas ideas.

Beneficios del *design thinking*:

- Reduce el riesgo.
- Mejora la calidad.
- Aborda necesidades reales.
- Fomenta la innovación al explorar múltiples vías para el mismo problema.
- Convierte los problemas en oportunidades.
- Fomenta el trabajo en equipo multidisciplinario.
- Mejora la empatía en la cultura empresarial.
- Se obtienen resultados tangibles y consistentes. (Moviliza Academy, 2022, https://mobilizaacademy.com/disenio_producto/).

Unidad 3.3. Propuesta de valor y ventaja competitiva

3.3.1 Propuesta de valor

Mostrar a tus clientes lo que tu empresa puede ofrecer es indispensable para involucrarlos.

La propuesta de valor relaciona los aspectos más destacados de una empresa y la posiciona entre sus consumidores, lo que mejora su capacidad para resolver los problemas que ellos tienen.

Todo esto se muestra en un contenido objetivo, transparente y creativo.

Un nuevo negocio exige una serie de esfuerzos, una buena planificación y, principalmente, un gran posicionamiento ante el mercado y el público.

Una parte clave de esto es la propuesta de valor, una herramienta estratégica simple que tiene una alta capacidad para generar *engagement* en las personas interesadas en la empresa. Sin embargo, para tener esta eficiencia, necesita estar bien construida.

Definir una buena propuesta de valor es el primer paso para mostrar cómo puede tu empresa satisfacer a un cliente de nicho de manera eficiente y precisa. Sin embargo, pocas personas saben cómo desarrollar este posicionamiento de la manera correcta. Existe un estándar específico que permite un resultado más preciso y con mejores chances de atraer a más clientes. (Higuerey, 2019, <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>).

3.3.2 ¿Qué es una propuesta de valor?

La propuesta de valor es una práctica original de *marketing* que tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo un negocio en particular puede ser relevante para él.

Desarrollar esta idea es uno de los pasos clave de cualquier estrategia de planificación. Es un error comenzar un nuevo negocio sin tener este concepto bien formulado.

Cada empresa se funda sobre la base de pilares de actuación y de prácticas ante el mercado y el público. Estas ideas deben guiar la propuesta de valor, ya que, a partir de ellas, este negocio ofrecerá sus productos o servicios al público.

Cuando se desarrolla la propuesta, se entiende qué es lo que ofrecerá la empresa, por lo que es esencial ser muy transparente en este contenido.

¿Por qué la propuesta de valor debe ser centrada en el cliente? Si este nivel es alcanzado, aumentan las posibilidades de que el cliente entienda por qué debería comprarle a tu negocio.

Una propuesta de valor con buenas posibilidades de crear *engagement* debe estar centrada en el cliente. Este es un verdadero desafío, ya que habla de una empresa, pero debe ser lo suficientemente profundo como para mostrar todas las formas de ventaja que este negocio puede proporcionar.

Ya sea en ventas o en servicios, el consumidor siempre será el foco, después de todo, él será quien disfrutará de la solución. Esto deja claro cómo la propuesta de valor debe tener una orientación adecuada como una herramienta indispensable.

Puede ser un gran error pensar que los buenos productos son suficientes para ganarse a los clientes. Ellos también quieren una explicación detallada para dar el próximo paso con seguridad.

El consumidor 3.0 o prosumidor es un concepto muy importante y ayuda a comprender cómo la propuesta de valor bien ejecutada se vuelve, aún, más relevante.

Hoy en día, estamos buscando más que un buen producto que se pueda comprar, ya que la experiencia es lo que tiene más valor.

El avance de la era digital y todos sus recursos han aumentado considerablemente el nivel de la demanda y la atención de los consumidores.

Antes de realizar una compra, el usuario de Internet buscará referencias y más información sobre una empresa. El contenido es parte de la rutina del consumidor y busca en estas bases la certeza que necesita para invertir en artículos y servicios.

La propuesta de valor es un excelente recurso para entregar esta información de manera clara y con el posicionamiento que necesita el público, es decir, con una indicación precisa de cómo puede satisfacer sus

demandas. (Higuerey, 2019, <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>).

3.3.3 Propuesta de valor en modelo *canvas*

Rivera (2022) explica que

Un gran aliado a la hora de crear propuestas de valor es el modelo *canvas*.

Básicamente, es una forma de explorar a fondo las necesidades de los clientes de una forma muy práctica y objetiva.

El modelo *canvas* está compuesto por dos grandes secciones: el perfil de los clientes y la propuesta de valor en sí.

Para el caso del perfil de los clientes, deberá considerar sus alegrías, ocupaciones y frustraciones. (<https://www.rdstation.com/es/blog/propuesta-de-valor/>).

Figura 9. Modelo *canvas*



Fuente: Rivera, 2022, <https://bit.ly/3Q0zsvx>

Como se denota en la imagen, se incluirán actividades que se realizan en torno al producto o servicio; tipos de molestias que generan otros efectos; obstáculos y riesgos. Además, tendrás a disposición una clasificación de alegrías o beneficios que podrás relacionar según tu propuesta valor.

Para el caso de la propuesta de valor, se deben incluir las características de los productos o servicios, “aliviadores de frustraciones” y “creadores de alegrías”.

¿Cómo se hace una propuesta de valor entonces?

Para hacer el modelo *canvas* de propuesta de valor entonces, debes comenzar por el perfil del cliente. Tiene 3 subsecciones:

1. Las alegrías: tienen que ver con los momentos de satisfacción que el cliente tiene con el producto en su día a día. Es el momento para hacer una lista de los *wow moments* que la empresa ofrece. En este punto, se puede ser muy específico.

2. Los dolores: por otro lado, son los momentos en los que el cliente se puede llegar a sentir frustrado en sus acciones diarias con situaciones relacionadas al producto. Para este punto, se debe pensar en aquellos aspectos por los cuales reciben algunos reclamos o pedidos de mayor atención. Es importante mapear los dolores, pues hacen parte de lo que debemos cuidar al momento de hacer nuestra propuesta de valor.

3. Los trabajos o tareas del cliente: tienen que ver con las acciones puntuales que él debe hacer para poder usar el producto o servicio. En este punto, puedes ser totalmente literal a la hora de hacer esta lista.

Se debe comenzar con el perfil del cliente, pues es la etapa de descubrimiento que tiene que pasar antes de intentar encontrar una solución. Cuando entendamos sus alegrías, dolores y tareas, podemos ir a la solución, o sea a la propuesta de valor que también cuenta con 3 subsecciones o 3 subcategorías:

1. El primer paso tiene que ver con lo que se ofrece como empresa. Hay que hacer una lista de todos los productos, servicios y principales funcionalidades.

2. En el área de cómo aliviar los dolores, hay que enfocarse en mostrar cómo los productos y/o servicios crean valor para los clientes. Específicamente, en cómo eliminan o reducen las emociones negativas y las situaciones no deseadas.

3. Por último, está la sección de cómo se crean las alegrías. Aquí podemos enfocarnos en los aspectos positivos que pueden hacer que nuestra experiencia sea inclusive mejor para los clientes en su día a día.

Al final se obtiene lo siguiente:

Figura 10. Propuesta de valor en modelo canvas



Fuente: Rivera, 2022, <https://bit.ly/3Q0zsvx>

3.3.4 Tips para tu propuesta de valor

Con los hallazgos del modelo canvas, puede seguir estos pasos para llegar a una propuesta de valor ideal:

- Responde estas 3 preguntas: ¿Qué vendes?, ¿a quién se lo vendes?, ¿para qué se lo vendes?
- Ser claro en tu mensaje. Es importante pasar por la simplicidad a la hora de elaborar un mensaje. Ser directo es un beneficio para el negocio.
- No mentir ni prometer acciones que sabes que la empresa no puede cumplir. Una propuesta de valor que no cuenta una historia real causa frustraciones y la quiebra de expectativas. Es mejor ser totalmente transparentes.
- Recuerda que no le estás hablando a un público general. Tu nicho se comunica de una forma específica y, para ser más impactante, debemos tener en cuenta de que nuestra propuesta de valor va para ellos. Hay que usar un lenguaje que se adapte a tu público objetivo. (Rivera, 2022, <https://www.rdstation.com/es/blog/propuesta-de-valor/>).

3.3.5 Ventaja competitiva

Sevilla Arias (2016) indica que

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras, de forma que la coloca en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Los atributos que contribuyen a tener una ventaja comparativa son innumerables. Pero podemos citar como ejemplo el acceso ventajoso a recursos naturales (como minerales de alto grado o fuentes de energía de bajo coste); mano de obra altamente calificada; ubicación geográfica o barreras de entrada altas, las cuales se pueden potenciar si tenemos un producto difícilmente imitable o contamos con una gran marca.

Tipos de ventajas competitivas:

Michael Porter (1980), en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas, diferencia dos tipos de ventaja competitiva. Estos tipos de ventaja competitiva podrían dividirse en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado:

- Liderazgo en costes: en este caso, se compite por tener unos costes más bajos. El ejemplo más significativo son todas las compañías aéreas de bajo coste o *low cost*.
- Diferenciación de producto: en este caso, el precio de venta del producto será más elevado, por lo que se compite con un producto de mayor calidad. Por ejemplo, Apple ha conseguido que su público asocie su marca con equipos de alto rendimiento y con el diseño más avanzado.
- Segmentación de mercado: aunque no es considerada una ventaja competitiva más, es mencionada porque que utiliza una de las otras dos ventajas competitivas, pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.

Figura 11. Ventajas competitivas



Fuente: Sevilla Arias, 2016, <https://bit.ly/3Q3SZLJ>

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado precisamente por Michael Porter en el año 1987. Su objetivo era solucionar los problemas a los que se enfrentaba la teoría de la ventaja comparativa, ya que, al aconsejar a los países a especializarse en el producto o servicio con el que tuvieran ventaja comparativa o absoluta, se podría relegar a algunos países a especializarse en producción del sector primario. De esta manera, se entra en una espiral de bajos salarios y poca generación de riqueza.

Ventaja competitiva en costes: una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores. Estos costes son más bajos para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costes, la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.

La estrategia de liderazgo en costes es recomendable cuando el producto está estandarizado: se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio y por múltiples oferentes o empresas.

Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos: tratar de hacer que tu producto sea percibido y aporte diferentes características al comprador. Las características, por supuesto, que sean significativas y valoradas por el comprador.

Ventaja competitiva en diferenciación: se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

En general, puede decirse que, para un producto que es simple y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas.

Por el contrario, a mayor complejidad y variedad de las características de los productos, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.

La estrategia de diferenciación de producto resulta más adecuada cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- Los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad o utilizan el producto para diferenciarse socialmente.
- Las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.

La empresa que quiere tener éxito con una estrategia de diferenciación de productos debe asumir esfuerzos importantes para mejorar la oferta de los competidores. (<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>).

Referencias

- Brown, T.** (2009). *Change by Design*. Harper Collins
- De La Nube, P.** (1 de noviembre de 2021). *Product discovery*. Pedro De La Nube. <https://www.pedrodelanube.com/product-discovery-las-necesidades-usuarios/>
- Higuerey, E.** (19 de marzo de 2019). Propuesta de valor: qué es y cómo elaborar la propuesta perfecta para tus clientes. *RockContent*. <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>
- Huenei.** (15 de diciembre de 2020). Cómo realizar un *discovery* de productos. *Huenei*. <https://www.huenei.com/como-realizar-un-discovery-de-productos/>
- Ibarra Sánchez, J. C.** (8 de febrero de 2018). ¿Qué es el *design thinking*? José Cristobal Ibarra Sánchez. <https://blogs.icibarra.com.mx/2018/design-thinking/que-es-el-design-thinking/>
- Kubadili.** (13 de diciembre de 2019). ¿Qué es un *product discovery*? *Medium*. <https://medium.com/kubadili/qu%C3%A9-es-un-product-discovery-b34d14b8cf08>
- Moviliza Academy.** (3 de marzo de 2022). *Design thinking*. Diseñando productos. *Moviliza Academy*. <https://mobilizaacademy.com/disen%C3%B1ando-productos/>
- Planas Bonet, R.** (13 de abril de 2020). Tres herramientas básicas de *product discovery* para preparar el desconfinamiento. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/what-needs-post-covid-19-customers-have-ricard-planas-bonet/?originalSubdomain=es>
- Rodríguez, J.** (s.f.). Qué es el diagrama Ishikawa, cómo crearlo y ejemplos. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>
- Sevilla Arias, A.** (10 de diciembre de 2016). Ventaja competitiva. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>