

Módulo 1. La propuesta de valor y el encaje problema – solución

Unidad 1.1 Conceptos

En el curso anterior se abordó a Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015), quienes proponen hacer foco en dos elementos específicos del modelo de negocios, y utilizar una simplificación del Canvas enfocada en la propuesta de valor y el segmento de mercado. En este primer **Canvas propuesta de valor**, solo se trabajará con hipótesis y supuestos sobre lo que puede afectar al cliente. Para la versión a abordar en este texto, se tienen mayores certezas, debido a que, previamente, se han validado algunas hipótesis mediante las herramientas trabajadas en otros módulos, como la observación de un día en la vida del cliente y las entrevistas con él.

Al someter la hipótesis a diferentes niveles de validación, se consigue lo aprendido con Ries (2013), su método Lean Startup y el concepto de aprendizaje validado. Este es el proceso experiencial que permite obtener conocimiento real, demostrable y creíble del mercado al que se apunta, y que orientará la estrategia en función de dicho conocimiento.

Este aprendizaje o conocimiento validado lleva a confirmar o descartar las hipótesis iniciales, perseverar en las correctas y pivotar en las incorrectas mediante la experimentación. Por lo tanto, el Lean Startup, junto con las herramientas vistas, busca no solo introducir proyectos innovadores al mercado sino, además, reducir sus riesgos (ideación, construcción y presentación) al haber testeado todas las hipótesis de manera experimental.

Es importante entender que en las primeras etapas del emprendimiento todas estas metodologías hacen foco en el encaje problema-solución (*problem solution fit*, en inglés), que es la adaptación de la propuesta de solución a la problemática detectada. Es decir, la validación de que hay un problema principal y crítico, que el cliente desea solucionar, y el desarrollo posterior de una solución que responda a esa problemática. En el **Canvas propuesta de valor**, esto representa la relación entre la propuesta de valor (lo que se está creando) y el segmento de mercado (el cliente y su problemática).

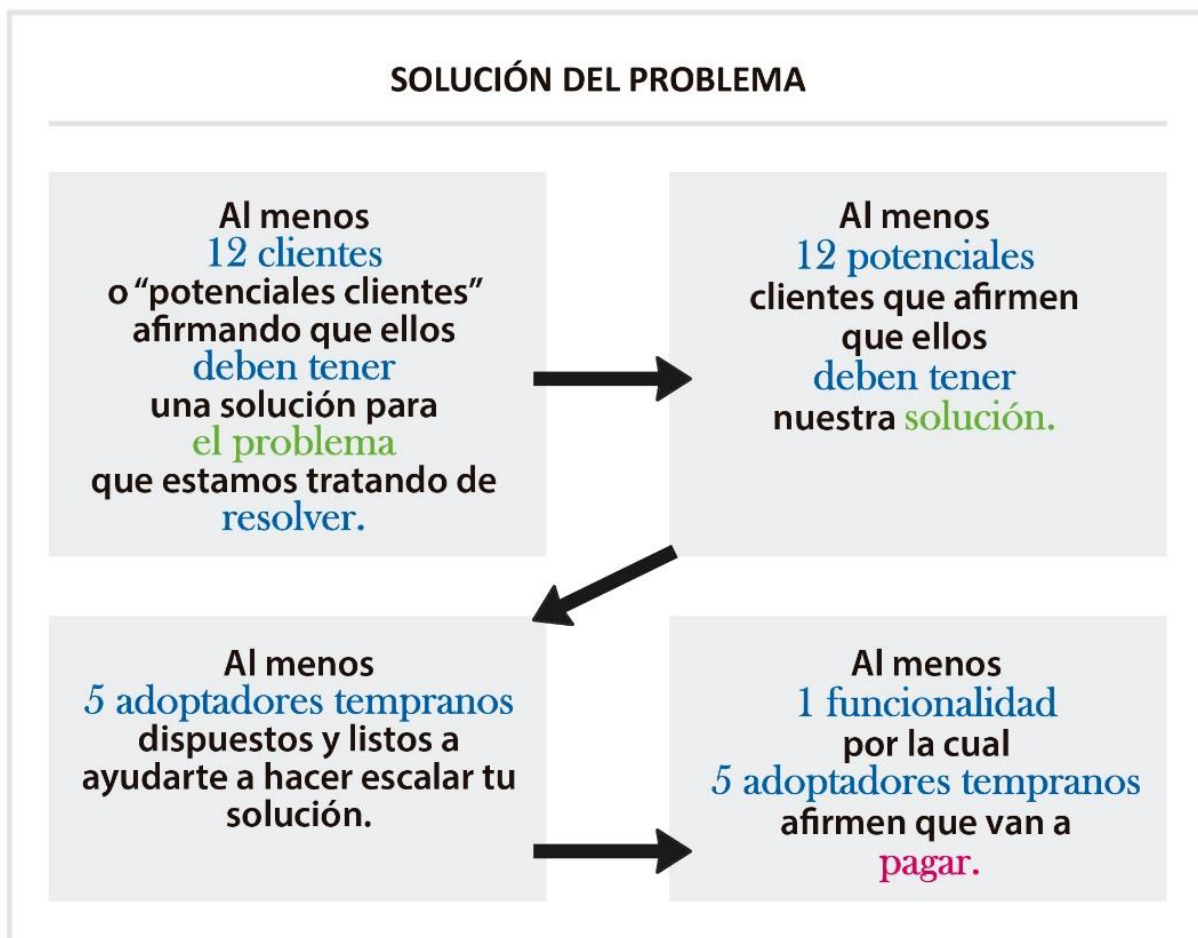
De esta manera, el encaje problema-solución es el paso inicial. Si se cometen equivocaciones en esta fase, es muy probable que se tengan problemas para captar

clientes en etapas posteriores del proyecto; esto significa que no se ha atacado el problema más crítico del cliente, o no se ha encontrado la mejor solución para este. Consecuentemente, todas las pruebas que se realicen sobre las hipótesis y supuestos deben servir para asegurar que se ha conseguido la solución que resuelve el problema del cliente.

El encaje problema-solución lleva a definir el problema que se va a solucionar, a quién se lo solucionará y cómo se va a hacer, y a insistir en la relación con el cliente.

En definitiva, el encaje problema-solución lleva a definir el problema a solucionar, a quién se lo solucionará y cómo se va a hacer. La sugerencia es que, si aún no se está seguro del encaje problema-solución, entonces no hay que construir ninguna solución, pues puede que se pierda tiempo y dinero. Lo mejor es enfocarse en aprender más acerca de los problemas o necesidades del cliente. Para saber si se ha alcanzado el encaje, *leansteps* propone las siguientes condiciones:

Figura 1: Encaje problema-solución



Fuente: [imagen sin título sobre encaje problema-solución], s. f., <https://bit.ly/2Cgq7jm>

Ahora bien, en esta etapa de revalidación del **Canvas propuesta de valor**, reflexione sobre qué entiende por solución del problema y propuesta de valor. ¿Son la propuesta de valor y la solución lo mismo? La respuesta es no. La propuesta de valor (en adelante, PV) cuenta con las cualidades y bondades de la solución que se propone, es decir, es la base de la solución. Pero, en ocasiones, puede ser que la solución no sea la adecuada, porque no tiene los beneficios correctos para el cliente. Esta situación muestra la relevancia de definir ambas, PV y solución, en paralelo, para luego poder validarlas.

Figura 2: Relación entre la propuesta de valor y la solución



Fuente: elaboración propia.

La solución se encuentra dentro de la propuesta de valor, es decir, es parte de esta, pero una y otra no son necesariamente lo mismo. Esto ocurre porque, en muchos casos, la propuesta de valor, además de ser un producto o servicio, puede contar con cuestiones relacionadas al precio, la calidad, la atención al cliente, etcétera.

La solución se encuentra dentro de la propuesta de valor, pero una y otra no son necesariamente lo mismo.

A modo de ejemplo, imagine que un cliente tiene la necesidad de monitorizar el esfuerzo mecánico de sus jugadores durante el entrenamiento y la competición, y la solución que se le propone es un *wearable* que permite medir métricas tales como la distancia recorrida, número de aceleraciones, desaceleraciones, etc. todas ellas relevantes para los preparadores físicos. En la definición de la solución se pueden agregar características, como, por ejemplo: que sea ligero, que sea estéticamente atractivo y llamativo, que tenga diferentes opciones de conectividad, etcétera. No obstante, en la PV, las características serán diferentes, porque en ella se define si su valor estará en ofrecer ahorro de tiempo, estatus social (que esto luego se vuelca en las características del producto), seguridad, ahorro de dinero, etcétera. De esta manera, queda claro que definir una hipótesis de PV ayuda a construir una mejor solución, una más completa, pero no será la solución en sí.

Entonces, ¿qué sería la propuesta de valor? Macías (2012) considera que “la PV materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen” (<http://bit.ly/definicionPV>).

Es en la PV donde se debe encontrar el diferencial de la empresa en relación con su competencia.

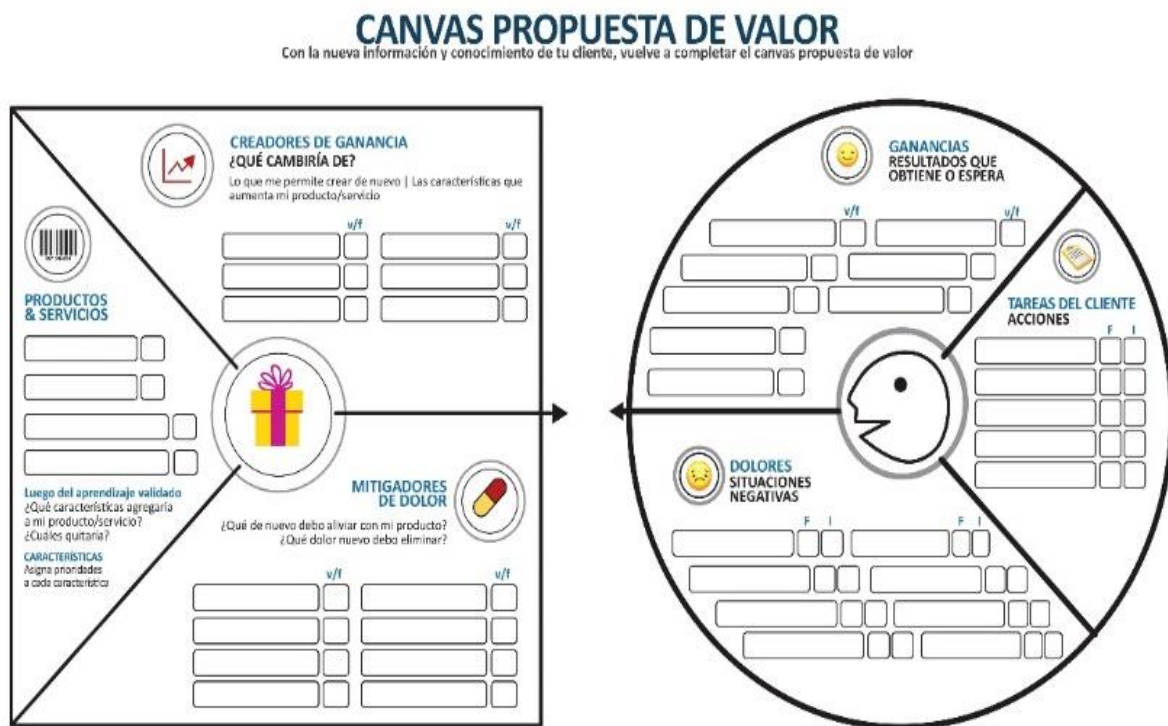
En este sentido, es en la PV donde se debe encontrar el diferencial de la empresa en relación con su competencia, o lo que esta espera hacer mejor que otros a la hora de ofrecer una solución para los problemas y las necesidades de los clientes. Lo que hará que un emprendimiento sea o no exitoso será el encaje entre lo que necesita el cliente y lo que se está desarrollando para resolverlo.

En última instancia, algunas preguntas básicas servirán para cuestionar la propuesta de valor y reflexionar sobre si realmente está bien planteada y cumple con la finalidad de satisfacer una necesidad del cliente que, después de tanto investigar, bien se debe conocer. Entre ellas se destacan las siguientes:

- ¿Qué tipo de productos se ofrecen o qué servicios presta? Y, ¿a quién se dirigen esos productos y servicios?
- ¿Qué se ofrece al mercado y cuáles son los atributos de eso que se ofrece?
- ¿Qué problemas se solucionan? ¿A quién se los soluciona y por qué?
- ¿Qué beneficios se están creando para los clientes?
- ¿Cómo perciben los clientes el PV?
- ¿Otras empresas ofrecen el mismo valor por el mismo precio, o por un precio menor?
- ¿Cómo atienden los competidores a los clientes?
- ¿Se podrían satisfacer otras necesidades del cliente con los recursos o complementar el PV a través de alianzas?

Con el cliente definido, la nueva información adquirida, las hipótesis validadas y todas las recomendaciones recientemente abordadas, se debe redefinir la propuesta de valor en un nuevo lienzo de **Canvas propuesta de valor**. Esta reorganización de la información nueva y validada permite tener en claro qué es lo que se va a ofrecer al cliente para resolver su problema o necesidad.

Figura 3: Ejemplo de lienzo Canvas propuesta de valor después de conocer al cliente



Fuente: elaboración propia.

En esta instancia, con la información obtenida al observar un día en la vida del cliente y diseñar un mapa de empatía, ya se cuenta con los datos necesarios acerca del cliente para validar la parte del círculo (segmento de clientes) y responder cuestiones relacionadas con la frecuencia y la intensidad de las tareas que este realiza. Lo mismo con los *pain points*: ¿cuáles son más intensos? ¿Cuáles son más frecuentes? ¿Qué *pain points* son los más importantes? En el apartado de ganancias, lo que va a hacer es validar si las ganancias que se creía que el cliente obtenía al realizar dichas actividades son verdaderas o falsas.

Luego, a partir de la información recolectada y con lo que se completó acerca de la propuesta de valor, en el cuadro de la izquierda se debe proceder a validar con “verdadero” o “falso”, si los aliviadores de estos *pain points* y los creadores de ganancias que se proponían realmente condicen con el círculo, las necesidades y la situación del cliente. De esta manera, se avanza en la validación de la propuesta de valor.

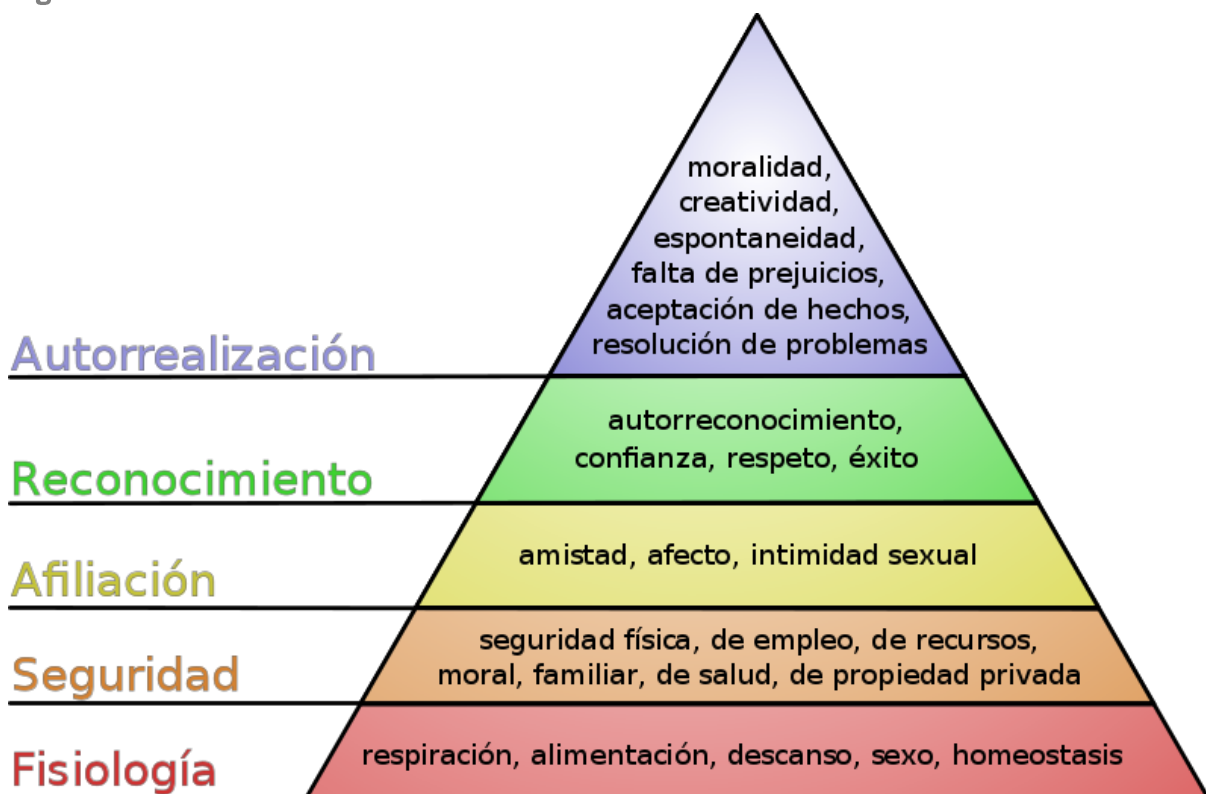
Unidad 1.2 Pain Points

Los *pain points* son las situaciones que incomodan, molestan o generan incertidumbre en los clientes. Es necesario detenerse en ellas para crear una propuesta de valor que interese a los clientes. Si se identifica el problema y se conocen esos *pain points*, se está más cerca de plantear la solución acertada.

Muchas veces, los motivos de compra de ciertos productos o servicios suelen ser emocionales, lo que genera que los clientes compren espontáneamente sin realizar un análisis crítico y racional sobre el producto o servicio que están por adquirir. Esto ocurre porque los motivos ulteriores por los que alguien adquiere una solución no necesariamente tienen que ver con lo que se ve a simple vista.

En estos casos dolor o necesidad, no hacemos referencia a cuestiones evidentes ni a necesidades materiales. Justamente, los sentimientos, lo intangible y lo subyacente, conforman *pain points* intensos de las personas, que es interesante atacar. En este sentido, elegir una marca sobre otra no siempre tiene que ver con las características del producto, sino con la imagen que este proyecta, con un anhelo imperceptible. De acuerdo a la teoría de la pirámide de Maslow las necesidades de las personas se dividen en cinco grupos:

Figura 4: Pirámide de Maslow



Fuente: [imagen sin título sobre pirámide de Maslow], 2007, <https://bit.ly/3fR3LCO>

Sucede comúnmente que las prioridades naturales de estas necesidades van cambiando de acuerdo con el contexto. En función a esto es imprescindible identificar cuáles son los *pain points* del cliente actual o potencial, para poder profundizar en esas molestias y desarrollar una solución.

Para buscar estos *pain points*, se debe pensar desde la perspectiva del cliente y tener empatía, ejercicio que es posible realizar con diferentes herramientas. Una vez que esas molestias e incomodidades que afectan al cliente han sido claramente identificados, es momento de centrarse en desarrollar remedios o soluciones.

Sin embargo, no solo es necesario saber cuál es la molestia más fuerte del cliente. También es esencial averiguar cuándo, es decir, en qué momento, esta molestia empieza a ser más urgente resolver. Este es un dato fundamental para tener en consideración al momento de presentar una solución. “Casi siempre es más fácil vender una solución a una molestia intensa que resolver algo menos grave. Si alguna vez tuvo que llamar a un cerrajero o un plomero en una emergencia, comprenderá este punto de manera casi intuitiva” (Burgstone y Murphy, 2012, <https://bit.ly/33KEWpP>).

Ya se abordaron algunas herramientas para conocer mejor a los clientes o usuarios. Pero en este punto también puede servir hablar directamente con ellos. Para ello se debe tener en cuenta que:

- Más que dar un monólogo de venta y presentación, se debe incitar el diálogo, mantener una conversación con el cliente. Lo único necesario es estar predispuesto a una escucha activa e involucrarse con eso que el cliente cuenta, entenderlo y hacerle preguntas abiertas que no sugestionen sus respuestas (Suster, 2013).
- Tampoco se debe esperar que el cliente ofrezca la solución. Si lo que el cliente cuenta es realmente un problema o una molestia para él, será más fácil que se disponga a contarle, frente a la intención de buscar una solución, y que incluso se comprometa con esta.

Erin Myers (s. f.) comparte una serie de interrogantes no invasivos que promueven un diálogo abierto con el cliente y que resultan útiles para planificar los encuentros con ellos. Algunos de estos son:

- ¿Cuál es el mayor desafío que tiene actualmente?
- ¿Qué sucede si ese problema, necesidad o molestia no se controla?
- ¿Qué le impidió aliviar esta molestia hasta el momento?

- ¿Qué considera que debería incluir la solución a ese problema?

Para identificar los pain points, es importante preguntar y repreguntar de diferentes maneras al cliente, hasta encontrar realmente las respuestas que no están a simple vista y que es necesario descubrir.

Es importante preguntar y repreguntar de diferentes maneras al cliente, para encontrar realmente las respuestas que no están a simple vista y que es necesario descubrir. Siguiendo a César Piqueras (2014), algunos ejemplos pueden ser:

- “¿Te gustaría que tu equipo estuviera más motivado? (Cerrada)
- ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo? (Abierta). Esta pregunta no impone limitación.
- ¿Estás motivado? (Cerrada). Esta pregunta no invita a profundizar.
- ¿En qué medida estás motivado? (Abierta)” (Piqueras, 2014, <https://bit.ly/3ivN0ne>).

Es importante prestar atención a las preguntas, dado que una pregunta cerrada y pertinente puede provocar o confirmar una decisión o conclusión.

- “¿Lo harás?
- ¿Lo comunicarás a tu socio?” (Piqueras, 2014, <https://bit.ly/31FA2Yy>).

Asimismo, las preguntas abiertas invitan al cliente a abrir su conciencia, a indagar en ella y buscar nuevas soluciones. Por otro lado, también es válido considerar que el dolor de un segmento de clientes puede estar ya satisfecho por una propuesta de valor. Sin embargo, es importante prestar atención a las tendencias y los cambios sociales y tecnológicos, ya que una molestia resuelta puede generar otras molestias asociadas, que se convierten en nuevas oportunidades de negocios para aprovechar, en la medida que el emprendedor esté mirando esas necesidades secundarias. Como conclusión, vale recordar que el propósito es calmar los *pain points* de los clientes. Para conseguir esto, no se debe perder de vista que lo importante es conocer a fondo cuáles son los *pain points* que les aquejan.

Para finalizar la lectura puede leer el siguiente artículo de Yolanda Iglesias sobre la entrevista en profundidad, este contiene conceptos y recomendaciones importantes sobre este tema:

En la metodología del Design Thinking, tanto para la fase de empatizar como para la de testear, es importante obtener información relevante de los usuarios a los que nos dirigimos.

Hay una gran variedad de alternativas para hacer esa recogida de información, sin duda nosotros abogamos por combinar la investigación cuantitativa con la cualitativa siempre que se pueda, ya que ambas ofrecen información complementaria: la investigación cuantitativa nos dice qué pasa mientras que la cualitativa nos desvela por qué pasa eso.

Hoy hablamos de nuevo de investigación cualitativa, ya os explicamos cómo hacer un focus group y hoy os hablaremos de la entrevista en profundidad.

¿Qué es una entrevista en profundidad?

Seguro que a todos se nos ha venido a la cabeza o alguna entrevista tipo las de revistas o blogs donde una persona lleva unas preguntas preparadas y la persona responde, o bien una situación de encuesta, donde una persona lleva unas preguntas muy concretas con unas respuestas normalmente estructuradas y la otra persona responde según las opciones que le ofrezcan.

Pues bien, una entrevista en profundidad no es ninguna de las anteriores. Este tipo de entrevista trata de conseguir que el encuestado se sienta lo suficientemente cómodo como para responder de forma sincera a las preguntas, es flexible, no estructurada y dinámica, es decir, puede cambiar durante su realización.

Para qué se utiliza la entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad, como cualquier otra técnica de investigación cualitativa, tiene múltiples usos, podríamos decir que su objetivo es conseguir información acerca de la vida, experiencia, situación, conocimiento, interacción o relación de una persona sobre un objeto/evento/situación/tema concreto, expresado con sus propias palabras y visto desde su propia perspectiva.

Lo más importante es que busca parecerse a una conversación entre iguales, es decir, es informal, por lo que se suele realizar en un entorno agradable y distendido, donde el entrevistado se sienta seguro y tranquilo. Aquí el entrevistador juega un papel fundamental, ya que de su destreza dependerá la cantidad y calidad de los datos que se vayan a obtener. Debe ser cuidadoso, sutil, no dirigir al entrevistado, debe ser paciente, respetar los silencios y tener la habilidad de coger los puntos críticos de la

conversación y aprovecharlos en su máximo beneficio, para obtener la información realmente relevante para el proyecto o investigación.

Cuándo utilizar la entrevista en profundidad

Como hemos dicho este tipo de entrevista tiene múltiples usos, sin embargo se recomienda utilizarla sobre todo cuando se dan estas situaciones:

- El objetivo de la investigación es claro y definido y se tienen hipótesis sobre el problema a tratar.
- Limitaciones de tiempo, ya que a pesar de requerir tiempo es más asequible que otras técnicas como la observación participante.
- La investigación depende de varios escenarios y/o personas. La entrevista en profundidad como técnica cualitativa que es no se basa en cantidad sino en calidad.
- Se quiere conocer en profundidad una experiencia personal.

Cómo hacer una entrevista en profundidad

El primer paso es crear el “guión” de la entrevista. Este guión se divide en temas y cada tema en preguntas formuladas. Se trata de hacer una jerarquía:

- 1) Tema central de la investigación
- 2) Objetivos o apartados de esa investigación (temas)
- 3) Preguntas concretas sobre esos temas

Como decíamos las preguntas deben tratar de parecerse a una conversación normal entre dos personas, que conforme se va hablando sobre un tema se profundiza cada vez más, donde el investigador se interesa por conocer todos los aspectos, los porqués, el cómo hacer mejor las cosas, etc. En eso consiste una entrevista en profundidad, en tener un guión con unos temas (que siempre hacen referencia al objetivo general y a los objetivos específicos) que se dividen en preguntas formuladas tal y como saldrían en una conversación normal y, a poder ser, en el mismo orden en que saldrían de forma natural.

Por esto último es importante el paso previo a la realización de la entrevista. Durante la creación del guión tenemos que ser capaces de ponernos en el momento de la entrevista, intentando saber en qué orden aparecerán los temas y las preguntas, para que nuestro guión sea lo más natural posible, pero ojo: durante la entrevista debemos ser flexibles, si sale un tema antes de lo previsto seguiremos con él y cuando terminemos con ese tema seguiremos con el resto. Y si no salen todos los temas no pasa nada. Por cierto... ¡es importante grabar la entrevista! Y para eso hay que pedirle permiso al entrevistado, por lo que el clima de confianza es fundamental.

Al igual que ocurre con el *focus group* el moderador debe ser totalmente neutral y debemos buscar un entorno adecuado donde hacer la entrevista, tratando de conseguir que el entrevistado se sienta cómodo. Además, la duración debe oscilar entre los 30 y 60 minutos, superar ese tiempo puede fatigar a nuestro entrevistado y en menos de 30 minutos es difícil que consigamos información profunda sobre un tema. (Iglesias, s.f., <https://bit.ly/30N9PIe>)

Referencias

[Imagen sin título sobre encaje problema-solución]. (S. f.). Recuperado de <https://leansteps.wordpress.com/11-2/step-3-lean-experiment/problem-solution-fit/>

[Imagen sin título sobre pirámide de Maslow], (2007). Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Burgstone, J. y Murphy, B. (31 de junio de 2012). Why customer pain your most important resource (traducción propia). Recuperado de <https://www.fastcompany.com/1844165/why-customer-pain-your-most-important-resource>

Iglesias, Y. (s. f.). La entrevista en profundidad. Recuperado de <https://designthinking.gal/la-entrevista-en-profundidad/>

Macías, M. (2012). *Cómo formular la propuesta de valor de mi modelo de negocios*. Recuperado de <http://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-mi-modelo-de-negocio/>

Myers, E. (S. f.). *Pain point discovery* (traducción propia). Recuperado de <https://www.outboundengine.com/blog/pain-point-discovery/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona, España: Deusto.

Piqueras, C. (2014). *El mayor listado de preguntas en Coaching*. Recuperado de <https://www.cesarpiqueras.com/preguntas-en-coaching/>

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, España: Deusto.