

# Módulo 1. La propuesta de valor: encaje problema-solución

## Unidad 1.1 Definiendo el primer segmento de clientes

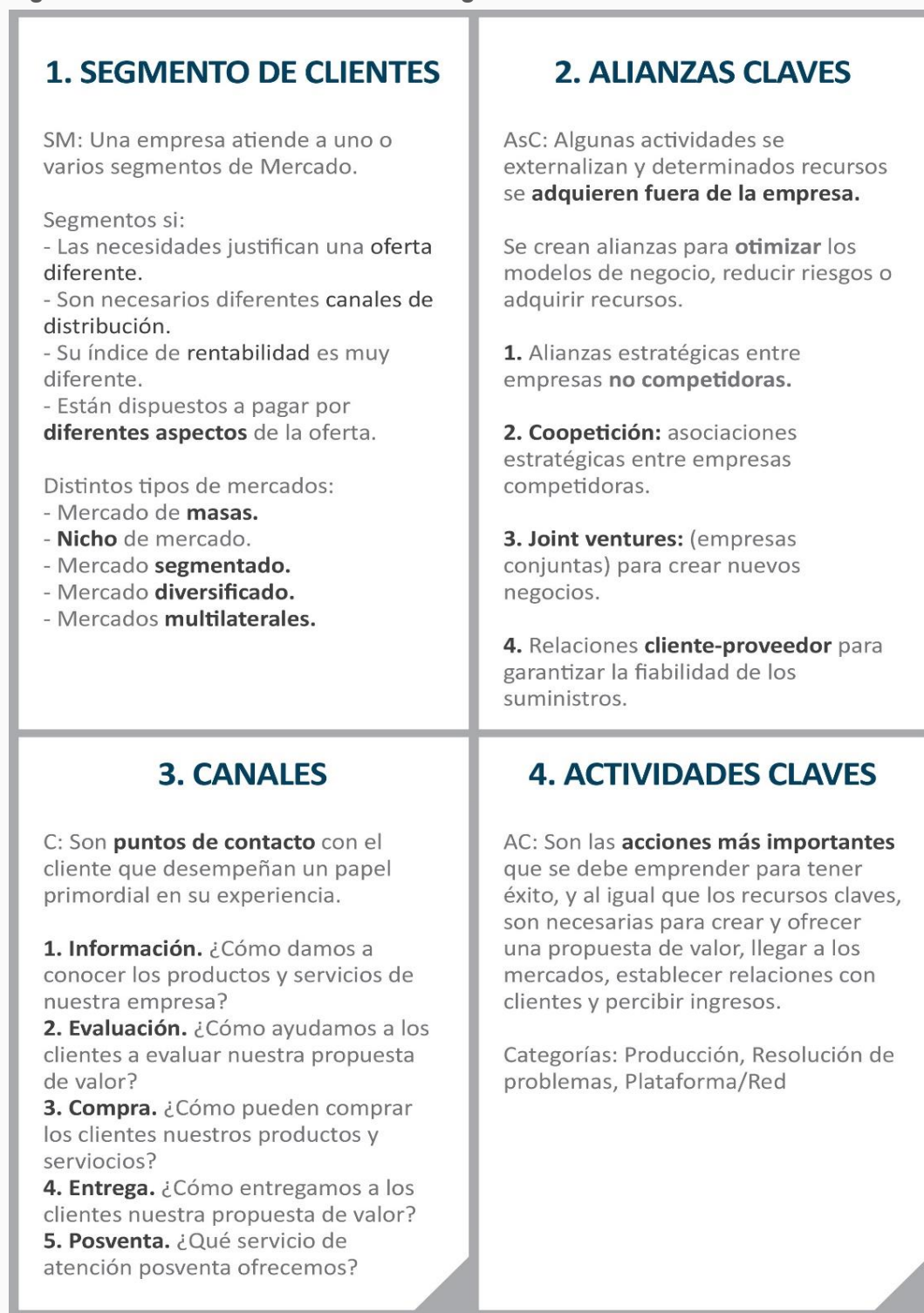
Cuando tenemos un emprendimiento, muchas veces olvidamos que su valor está en resolver problemas o satisfacer necesidades de los clientes. Nos focalizamos en realizar mejoras en el producto o la idea que se nos ocurrió, pero dejamos de lado lo más importante: la propuesta de valor, es decir, que sea útil para alguien, para el cliente que va a invertir en nuestro negocio porque necesita que le resolvamos su problema.

Teniendo en cuenta este error típico de los emprendedores, Alexander Osterwalder diseñó una herramienta fundamental a la hora de pensar soluciones basadas en problemas reales de los clientes o consumidores, llamada Canvas Propuesta de Valor o Value Proposition Canvas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, y Smith, 2015).

Pero antes de analizar esta técnica, es importante conocer que Osterwalder es un destacado teórico, investigador y exponente de temas vinculados a los negocios que, anteriormente, ya había presentado su reconocida —y ampliamente utilizada— metodología sobre el Modelo de Negocios Canvas o Business Model Canvas (Osterwalder, y Pigneur, 2011).

En las siguientes figuras, encontrarás los lienzos que se utilizan para cada caso. Ambas herramientas se rellenan de manera dinámica, ágil, modificando los descriptores según vaya evolucionando el análisis.

Figura 1: Lienzo sobre el Modelo de Negocios Canvas o Business Model Canvas



## 5. PROPUESTA DE VALOR

PV: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

Son un conjunto de productos o servicios **que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado** determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Elementos creadores de valor:

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización / Diseño
- El trabajo hecho
- Marca / Status
- Precio / Reducción de costes
- Reducción de Riesgos
- Accesibilidad. Comodidad / Utilidad

## 6. FUENTES DE INGRESOS

Ft: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- 1. Ingresos por transacciones** derivados de pagos puntuales de clientes.
- 2. Ingresos recurrentes** derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

**Formas de generar:**

- Ventas de activos
- Cuota de suscripción
- Concesión de licencias
- Publicidad
- Cuota por uso
- Préstamo / alquiler / leasing
- Gastos de corretaje

## 7. ESTRUCTURA DE COSTOS

EC: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

Clases:

- Según **Costos**
- Según **Valor**

Características:

- Costos **fijos**
- Costos **variables**
- Economías de **escala**
- Economías de **campo**

## 8. RECURSOS CLAVES

RC: Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar según lo requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

- Físicos
- Intelectuales
- Humanos
- Económicos

## 9. RELACIONES CON CLIENTES

RCL: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

Pueden estar basadas en: **Captación** de clientes. **Fidelización** de clientes. **Estimulación** de las ventas.

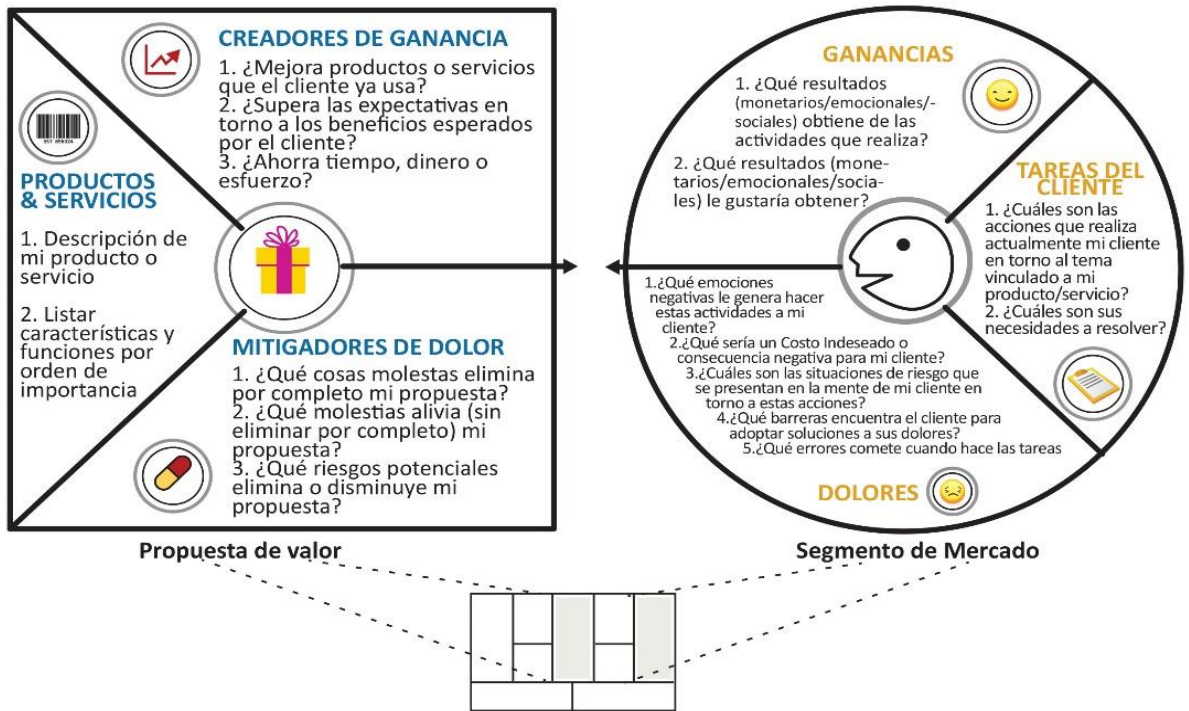
El tipo de relación repercute en la experiencia global del cliente.

Fuente: adaptado de Osterwalder, 2011.

**Figura 2: Lienzo de Canvas Propuesta de Valor o Value Proposition Canvas**

# CANVAS PROPUESTA DE VALOR

Con tu idea de negocios y el conocimiento que tengas de tu potencial cliente, completá el siguiente esquema.



Fuente: adaptado de Osterwalder, 2015.

En esta revisión de Canvas, lo que propone Osterwalder (2015) es hacer zoom o foco en dos de los bloques del Canvas general: zoom en el bloque de clientes y zoom en el bloque de propuesta de valor.

En este sentido, el autor sugiere ampliar las hipótesis en esos dos bloques buscando encontrar una correspondencia directa entre el cliente del proyecto y la propuesta de valor, para que la oportunidad sea verificada en el mercado y se pueda eliminar lo que no ofrece valor para el usuario o consumidor.

Una vez verificada esa correspondencia en el mercado, conocida como encaje problema-solución, recién tiene sentido avanzar con las otras variables del Canvas integral, herramienta que se explicará en cursos posteriores.

A continuación, veremos cada uno de estos bloques en profundidad.

## 1.1.1 Observe a su cliente. Conózcalo

Comenzaremos describiendo las características del segmento de clientes. Aunque el análisis se puede realizar de diferentes maneras, desde Incutex proponemos analizar y completar el esquema en el siguiente orden:

**Primera etapa: Segmento de cliente**

1. Actividades/tareas del cliente.
2. Dolores.
3. Ganancias o alegrías.

**Figura 3: Composición del segmento de mercado**



Fuente: adaptado de Osterwalder, 2015.

**Segunda etapa: Propuesta de valor**

1. Mitigadores de dolor.
2. Creadores de ganancia.
3. Productos y servicios.

Esta segunda parte, será desarrollada más adelante, ya que primero es recomendable entender las necesidades del cliente.

Ahora bien, Osterwalder y Pigneur (2011) entienden por segmentos de mercado a los “diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa... son el centro de cualquier modelo de negocios, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables)” (p. 20).

A su vez, los autores afirman que para aumentar la satisfacción de estos, será necesario agruparlos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Entonces, para poder desarrollar productos o servicios que realmente sean valorados por los clientes, necesitas saber que lo fundamental será conocer cuáles son exactamente sus necesidades y problemas. Y, para ello, deberás detenerte a observar quién es tu cliente, sus hábitos, costumbres, comportamientos y motivaciones, más allá de lo que él expresa que está necesitando.

En este sentido, Osterwalder (2015) define tres aspectos del cliente que se deben completar en el lienzo. Estos son:

1. **Tareas del cliente (*customer jobs*):** aquellas actividades o trabajos que el cliente realiza en función de los productos que le ofreces. Por lo tanto, siguiendo la Figura 3, recomendamos responder al menos las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles son las acciones que realiza actualmente mi cliente en torno al tema vinculado a mi producto/servicio?
  - ¿Cuáles son sus necesidades para resolver?

Esta primera parte consiste en completar las tareas del cliente, en función de cada uno de sus proyectos. Se colocan todos los pasos que los clientes (consumidores) hacen hoy en día para resolver la necesidad o problema que tienen, con los productos o servicios que actualmente están disponibles en el mercado. En esta etapa, debes olvidarte de tus proyectos y pensar solo en tus clientes.

Si consideras que hoy en el mercado no hay productos o servicios sustitutos, escribe los pasos de cómo lo hace en la actualidad tu potencial cliente, cómo resuelve su necesidad actualmente. Descríbelo con el mayor nivel de detalle posible.

Vale desatacar que, al basarse en la perspectiva del cliente, se deben diferenciar tres tipos de tareas:

- **Funcionales:** referidas a la realización de una tarea específica.

- **Sociales:** las tareas que hacen que la gente quede bien, gane poder o estatus, tareas que promueven una imagen de cómo quieren que los perciban los demás.
- **Personales o emocionales:** las que favorecen el alcance de un estado emocional específico como sentirse bien, conseguir seguridad laboral, vivir tranquilo, etcétera.

Como ejemplos de tareas, te compartimos algunos casos.

En Rapiboy, plataforma de vinculación entre repartidores de *delivery* y restaurantes o casas de comida, las tareas del cliente (repartidor) son las siguientes:

- Reparte su CV por restaurantes.
- Consigue trabajo y es contratado por el restaurante.
- Carga nafta.
- Sale de su casa en la moto y va al restaurante a las 6 p. m.
- Espera a que abran el restaurante.
- Espera los pedidos (30 minutos).
- Arma cajas, limpia, cocina.
- Recibe la comanda con 3 pedidos, además de ticket y vuelto, por un lado, y otro ticket dentro de la bolsa. Le dicen el orden del recorrido.
- Se pelea por los mejores pedidos.
- Guarda el pedido en su caja y sale.
- Viaja a las diferentes direcciones y barrios.
- Llega a lo del cliente. Toca timbre y espera.
- Entrega el pedido. Recibe el pago y da el vuelto.
- Regresa al local por más pedidos.
- Presenta el vuelto.
- Espera.
- Próximo pedido.
- Realiza tareas extra: limpieza.
- Vuelve a su casa a la 1 a. m.

Tomemos el caso de un emprendimiento que quiere incorporar juegos para niños en las heladerías. ¿Cuáles serían las tareas del cliente/consumidor?

- Compartir en familia.
- Trasladarse a la heladería.
- Hacer cola.
- Pagar.
- Elegir los productos para consumir.
- Esperar a que le sirvan.
- Que el niño demande atención mientras esperan.

- Sentarse a comer el helado.
- Disfrutar de música y aire acondicionado.

2. **Dolores (pains):** se entiende por dolores a las molestias y frustraciones que las tareas generan en el cliente.

Como muestra la Figura 3, en este punto resulta útil preguntarse: ¿Qué emociones negativas le genera hacer estas actividades a mi cliente? ¿Qué sería un costo indeseado o una consecuencia negativa para mi cliente? ¿Cuáles son las situaciones de riesgo que se presentan en la mente de mi cliente en torno a estas acciones? ¿Qué barreras encuentra el cliente para adoptar soluciones a sus dolores? ¿Qué errores comete cuando hace las tareas?

Basándonos en estas preguntas, debemos indagar sobre qué le molesta al cliente de todas esas actividades, es decir, si le molesta el precio, el tiempo de espera, el ruido del local, etcétera, ya que cada tarea le puede disparar un dolor o una frustración relacionada. Una vez identificados, algunos de esos dolores se van a atender y otros no.

Siguiendo con el caso de Rapiboy, los dolores serían:

- Hacer trabajo extra: limpieza, cocinar, armado de cajas, etcétera.
- No está regulado el pago por distancia.
- Falta de transparencia.
- Accidentes.
- Robos.
- Frío/lluvia.
- Maltrato.
- Se pierde yendo a los lugares.
- Solo trabaja viernes, sábados y domingos.
- Pago mensual.
- Horas sin actividad en el local.
- Reto por mal vuelto.
- Tener que pagar pérdidas, roturas y reenvío de pedidos.
- Esperar al cliente, demoras.
- Tránsito.
- Desgaste de la moto.
- Si se rompe la moto, se la pagan, pero después se lo descuentan.
- Lugar de trabajo en mal estado.

3. **Ganancias o alegría (gains):** estas se identifican como los beneficios que le genera al cliente hacer estas tareas. Siguiendo con el esquema de la Figura 3, el emprendedor debería indagar, a priori, en algunas de las siguientes

cuestiones: ¿Qué resultados (monetarios, emocionales, sociales) obtiene de las actividades que realiza? ¿Qué resultados (monetarios, emocionales, sociales) le gustaría obtener?

Entonces, de las tareas antes mencionadas, las ganancias podrían ser:

- Salario básico + variable.
- ART (aseguradora de riesgos de trabajo).
- Estabilidad.
- Que le den de comer.
- Buen clima laboral.
- Que le presten la caja para la moto.

Una vez que completamos el lado derecho del lienzo, podemos continuar con la siguiente etapa.

### 1.1.2 Suponer sobre el cliente

Como dijimos al inicio del curso, Osterwalder (2015) desprendió esta herramienta del Canvas integral para dar prioridad a dos elementos fundamentales del negocio (el cliente y la propuesta de valor), ampliando las hipótesis sobre ellos, que permitirán diseñar los productos adecuados para resolver los problemas o necesidades de los clientes de la mejor manera posible.

Por ende, en esta instancia, lo que hemos realizado son hipótesis, supuestos sobre lo que nosotros creemos que el cliente necesita, cómo y dónde busca las soluciones, qué le gusta, qué lo frustra, etcétera. Es decir, ideas nuestras que surgieron de la observación, pero que aún no fueron validadas.

En este sentido, Javier Megías (2013), cofundador de una de las mayores comunidades de startups e inversores de España, Startupxplore, afirma que:

El objetivo principal de los puntos anteriores es encontrar un problema que valga la pena resolver, por lo que deberíamos ordenar los trabajos que necesita resolver el cliente en función de aspectos tales como la frustración que le producen, frecuencia con la que debe resolverlos... etc. Al finalizar tendremos una lista bastante prometedora de lo que, tras observar a los clientes, nosotros creemos que son sus principales necesidades (<https://goo.gl/hYEVkw>).

## Unidad 1.2 La propuesta de valor

Una vez listadas todas las tareas y, asociadas a ellas, los dolores y alegrías que le generan al cliente hoy, entramos a la segunda etapa de análisis, donde pensaremos en los productos que, ahora sí, den respuesta a las necesidades o problemas reales de nuestros consumidores.

Osterwalder y Pigneur (2011) definen a la propuesta de valor como el “conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (p. 22). Es decir que ésta ayuda a que el cliente se decida por una empresa y no por otra.

*“Para que un modelo de negocios sea sustentable, debes saber cuál es el valor que le entregas a tu cliente y qué necesidades y problemas le resuelve.”*

Entonces, para que un modelo de negocios sea sustentable, debes saber cuál es el valor que le entregas a tu cliente y qué necesidades y problemas le resuelve. De manera más precisa, Osterwalder (2011) puntualiza que el valor puede ser cuantitativo (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Por ejemplo, una misma propuesta de valor puede contener ambos atributos. Tomemos el caso de ClickyPass:

- Propuesta de valor cuantitativa:

Precio: USD 49 el pase.

Más de 1000 experiencias en un solo pase.

- Propuesta de valor cualitativa:

Elige tu próximo desafío.

Entrena a donde te quede más cómodo.

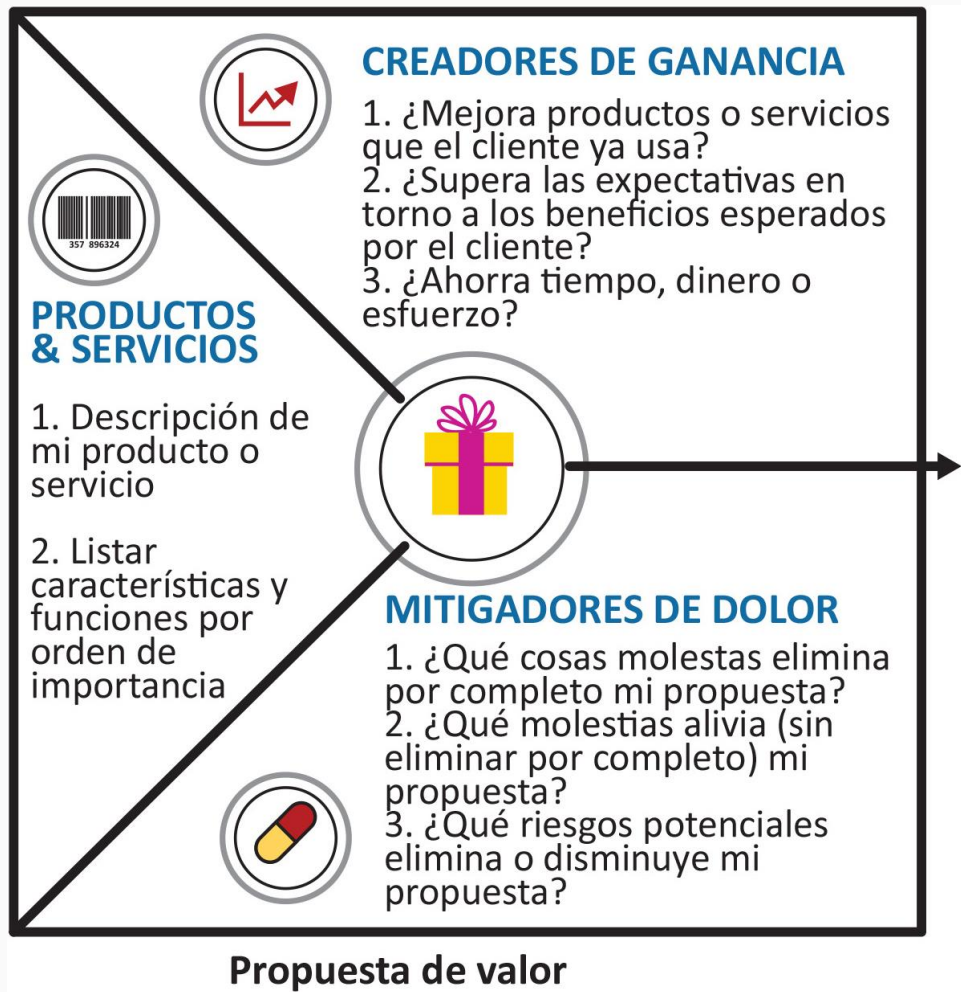
Actividades ilimitadas.

Por este motivo es que armar una propuesta de valor alineada a las necesidades del cliente no es tarea fácil. Veamos en detalle los componentes del lienzo y comencemos con las hipótesis.

## 1.2.1 Diseñando productos con valor

Siguiendo el orden propuesto por Incutex, el lado izquierdo del esquema se resuelve de la siguiente forma:

Figura 4: Composición de la propuesta de valor



Fuente: adaptado de Osterwalder, 2015.

Por consiguiente, antes de describir las características del producto, primero se atienden los aliviadores de las frustraciones y los creadores de alegría, porque estos van a arrojar las características que el producto tiene –o debería tener– para satisfacer a los clientes.

Entonces, veamos cómo Osterwalder et al. (2015) definen estos factores:

1. **Mitigadores de dolor (*pain relievers*):** también conocidos como analgésicos, hacen referencia a las acciones que sirven para limitar o solucionar los

dolores antes mencionados de los clientes, o sea, cómo tu producto resuelve los problemas o las necesidades de tus clientes.

Siguiendo la Figura 4, las preguntas para realizarnos son: ¿Qué cosas molestas elimina por completo nuestra propuesta? ¿Qué molestias alivia (sin eliminar por completo) nuestra propuesta? ¿Qué riesgos potenciales elimina o disminuye nuestra propuesta?

Por ejemplo, si uno de los dolores es el tiempo de espera, un mitigador de este para colocar en el lienzo sería: *disminuir el tiempo de espera*.

Asimismo, continuando con el ejemplo del inicio de Rapiboy, podemos definir los siguientes mitigadores de dolor:

- No están obligados a hacer tareas extra: limpieza, cocina, etcétera.
- Regulado el pago por distancia.
- Transparencia.
- Buen trato.
- Pago por día.
- Tiene trabajo todos los días.
- Elige las zonas donde trabaja.
- No tiene que pagar pérdidas.

2. **Creadores de ganancia (*gain creators*):** son los aspectos en los que tu producto o servicio ayudan al cliente a resolver sus problemas o necesidades, a sentirse mejor, a ser más feliz. Por eso, a los creadores de ganancia también se los denomina *vitaminas*.

Algunas de las preguntas que se resuelven en este apartado son: ¿Mejora los productos o servicios que el cliente ya usa? ¿Supera las expectativas en torno a los beneficios esperados por el cliente? ¿Ahorra tiempo, dinero o esfuerzo?

En este punto es importante destacar que no solo hay que satisfacer las expectativas de los clientes, sino también tratar de superarlas, proporcionando las alternativas que el producto ya brinda, pero, además, las que podría brindar. Por consiguiente, se espera que las opciones mejoren la propuesta actual.

Entonces, los creadores de ganancias para las tareas mencionadas podrían ser:

- Salario fijo + variable.
- El variable permite mayores ganancias.
- Independencia.
- Trato personal.
- Sentirse parte de Rapiboy.

- Posibilidad de cambiar de restaurante.

El objetivo es que estas dos opciones (mitigadores de dolor y creadores de ganancias) arrojen características que sus productos/servicios ya tienen, pero también muchas otras que aún no están incluidas y que podrían incorporarse para resolver las actividades de los clientes, analizadas en el segmento de mercado.

3. **Productos y servicios (*products and services*):** finalmente, es necesario identificar las características de tu producto/servicio esbozando una lista de funcionalidades por orden de importancia.

Asimismo, se deben incorporar las funciones que el producto debería cubrir para dar respuesta a aquellas tareas/actividades que nuestro cliente necesita resolver.

Para concluir con el caso citado, el producto/servicio sería:

- Aplicación móvil.
- Buscador de trabajo por día.
- Datos de lugar, empresa, horario, teléfono.
- Reserva de trabajo por día.
- Armado de calendario de trabajo.
- Notificaciones: confirmación de reservas, aviso de turno libre.
- Información de la dirección por pedido.
- Carga de pedidos.
- Ver calificación de la empresa (luego de la jornada trabajada).
- Historial de trabajo.

En conclusión, el objetivo de esta herramienta y, por consiguiente, de la etapa preliminar de validación del negocio es que el emprendedor haga foco en el encaje problema-solución. Con esta mirada, lo que promovemos es el diseño y creación de productos/servicios que resuelvan necesidades o problemas reales y tangibles de los consumidores y no que se pierda tiempo en crear productos como consecuencia del enamoramiento de la idea o de la pasión del emprendedor.

Consideramos que nuestro trabajo como especialistas en creación de empresas es hacer enfocar al emprendedor en cuál es el problema que quiere resolver, no en la solución que trae. Entonces, lo que hay que replantear es si los productos que diseñamos para resolver un problema son los mejores desde el punto de vista de precio o de los beneficios que le van a traer. Es decir, definir si esa forma que decidimos es la mejor manera de resolver ese problema.

*Es necesario replantearse si los productos que diseñamos son la mejor manera de resolver el problema del cliente.*

### 1.2.2 Creer no es saber

Lo que planteamos hasta ahora son todas hipótesis o suposiciones de lo que creemos que el cliente necesita y hace para resolver esas necesidades. Además, enumeramos las características de nuestros productos y sus funcionalidades, que vendrían a resolver esas necesidades detectadas.

Pero esas suposiciones no son suficientes para diseñar los productos ni para dar por finalizado el análisis del modelo de negocios que estás definiendo.

Para obtener certezas de esas hipótesis, será fundamental salir a la calle para validar el producto directamente con los clientes. De esta manera, no solo obtendrás un *feedback* desde su mirada, sino que también podrás afinar y redefinir el panorama de tu negocio y ajustar el lienzo a propuestas sustentables para el emprendimiento.

# Referencias

**Alles, M.** (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.

**Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. y Spratt, M.** (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management Journal*, 36(1), pp. 39-47.

**Chiavenato, I.** (2011). *Gestión del Talento Humano*. Madrid, ES: McGraw Hill.

**Deloitte.** (2019). Human Capital Trends.

**Megías, J.** (2013). Value Proposition Canvas, el lienzo de la proposición de valor. Recuperado de <http://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/>

**Norton D. y Kaplan R.** (2014). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 82(2), pp. 42-53

**Osterwalder, A., y Pigneur, Y.** (2011). Lienzo. En Autores, *Generación de modelos de negocios* (pp. 10-51). Barcelona, ES: Deusto.

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

**Sánchez-Runde, C.** (2007). Tres modelos de estrategia y dirección de recursos humanos. Recuperado de <https://bit.ly/3g9M6Ym>

**Ulrich, D., Lake, G. y Losely, L.** (2001). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Buenos Aires, AR: Ed. Gestión 2000.