



Módulo 1. Comprensión del problema del cliente

En el desarrollo de propuestas de valor, uno de los desafíos más frecuentes en contextos de innovación y emprendimiento consiste en interpretar con precisión qué problema experimentan realmente las personas usuarias o clientes. En muchos casos, los equipos comienzan diseñando soluciones a partir de intuiciones propias o supuestos iniciales, sin haber explorado de manera sistemática la situación concreta que enfrentan quienes utilizarán el producto o servicio. Esta situación genera un riesgo habitual en el desarrollo de proyectos: invertir recursos en resolver necesidades que no se corresponden con la experiencia real del cliente o que han sido interpretadas de forma parcial.

Comprender el problema del cliente implica analizar cómo se manifiestan sus necesidades en la vida cotidiana, qué situaciones generan dificultades o fricciones y de qué manera esas experiencias influyen en sus decisiones de uso o consumo. Desde esta perspectiva, el problema no se reduce únicamente a una dimensión funcional vinculada con la utilidad de un producto o servicio. También intervienen dimensiones emocionales y sociales que influyen en la forma en que las personas perciben sus necesidades y valoran las soluciones disponibles (QuestionPro, s.f.).

Este enfoque se vincula con los modelos de innovación centrados en el cliente, que proponen investigar primero el contexto, los comportamientos y las motivaciones de las personas antes de desarrollar una solución concreta. Al

comprender cómo interactúan los usuarios con su entorno y qué obstáculos encuentran en sus actividades cotidianas, las organizaciones pueden identificar oportunidades más relevantes y diseñar propuestas con mayor probabilidad de adopción (Campagna, s.f.).

En esta unidad abordaremos cómo identificar y analizar el problema del cliente desde una perspectiva aplicada al desarrollo de propuestas de valor. En primer lugar, se examinará la naturaleza de los problemas que enfrentan los clientes, diferenciando entre necesidades funcionales, emocionales y sociales, así como la diferencia entre problemas reales y supuestos del emprendedor. Posteriormente, se analizará el contexto de uso del cliente, explorando cómo los comportamientos, motivaciones y fricciones en la experiencia cotidiana permiten detectar necesidades que orientan el desarrollo de soluciones con sentido para el mercado.

☰ **1. Naturaleza del problema del cliente**

☰ **2. Identificación de necesidades en el contexto cotidiano del usuario**

☰ **3. Análisis de comportamientos, motivaciones y fricciones en la experiencia del cliente**

☰ **4. Detección de oportunidades de mercado**

☰ **Referencias**

1. Naturaleza del problema del cliente

En el desarrollo de propuestas de valor, comprender la **naturaleza del problema del cliente** constituye uno de los primeros pasos para diseñar soluciones con sentido en el mercado. Un problema del cliente puede entenderse como una situación, dificultad o necesidad que afecta la forma en que una persona realiza una actividad cotidiana, alcanza un objetivo o satisface una expectativa determinada. Identificar con claridad esa situación permite orientar el desarrollo de productos y servicios hacia necesidades reales y observables en la experiencia de los usuarios.

En los procesos de innovación y emprendimiento, el análisis del problema del cliente suele comenzar con la observación de comportamientos y contextos de uso. Las personas interactúan con productos, servicios o sistemas para resolver tareas específicas en su vida diaria. Cuando estas interacciones presentan obstáculos, incomodidades o insatisfacciones,

aparecen indicios que permiten identificar un problema relevante. Analizar estas situaciones desde la perspectiva del cliente facilita comprender qué aspectos de la experiencia requieren mejora o transformación.

El enfoque centrado en el cliente propone que las organizaciones desarrollen soluciones a partir de la comprensión profunda de las necesidades y expectativas de las personas usuarias. Este enfoque implica investigar cómo actúan los clientes, qué objetivos buscan alcanzar y qué dificultades experimentan durante el proceso. A partir de esta información, las empresas pueden diseñar propuestas de valor alineadas con problemas reales y no solo con percepciones internas del equipo de desarrollo (Campagna, s.f.).

Para comprender mejor la naturaleza de estos problemas, distintos estudios sobre comportamiento del cliente señalan que las necesidades se manifiestan en **tres dimensiones principales: funcional, emocional y social**. Cada una de estas dimensiones influye de manera diferente en la forma en que las personas perciben una situación problemática y valoran las soluciones disponibles en el mercado.

Tabla 1. Tipos de problemas del cliente


Tipo de problema	Características	Ejemplo en la experiencia del cliente
Funcional	Se relaciona con la utilidad o desempeño de un producto o servicio para realizar una tarea específica.	Una persona necesita una aplicación que le permita organizar sus gastos mensuales de forma sencilla.
Emocional	Se vincula con sentimientos, percepciones o estados emocionales asociados a una experiencia de uso.	Un cliente busca un servicio de atención que le genere confianza y tranquilidad al realizar una compra.
Social	Se relaciona con la forma en que una persona desea ser percibida o reconocida por otras personas.	Un usuario elige determinados productos tecnológicos porque reflejan una imagen

		innovadora	o
		profesional.	

Fuente: elaboración propia con base en QuestionPro (s.f.).

Estas dimensiones suelen presentarse de forma combinada en la experiencia real del cliente. Por ejemplo, una plataforma de compras en línea puede resolver correctamente la tarea funcional de adquirir un producto, pero si el proceso de pago genera incertidumbre o desconfianza, el problema emocional influirá en la decisión final del usuario. Comprender estas interacciones permite identificar oportunidades de mejora que van más allá de la funcionalidad básica del producto.

En el ámbito del emprendimiento, otro aspecto relevante consiste en distinguir entre problemas reales del cliente y supuestos formulados por el equipo emprendedor. Los supuestos representan ideas iniciales que orientan el desarrollo de una solución, pero requieren validación mediante observación, entrevistas o pruebas con usuarios. Cuando estas hipótesis no se contrastan con la experiencia real de los clientes, existe el riesgo de construir productos basados en interpretaciones incompletas del problema.



En muchos proyectos innovadores, las primeras ideas surgen a partir de la experiencia personal del emprendedor o de su percepción sobre una situación determinada. Sin embargo, estas percepciones no siempre coinciden con las necesidades reales del mercado. Por este motivo, el proceso de desarrollo de soluciones incluye etapas de exploración y validación que permiten comprobar si el problema identificado también es reconocido por otras personas en contextos similares (Soto Cisterna, 2020).

La siguiente figura sintetiza la relación entre el problema del cliente y el desarrollo de una propuesta de valor.

Figura 1. Relación entre problema del cliente y propuesta de valor



Problema observado en la experiencia del cliente



Identificación de necesidades y motivaciones



Formulación de hipótesis o supuestos de solución



Diseño de propuesta de valor orientada a resolver el problema

Fuente: elaboración propia.

Este proceso muestra cómo la comprensión del problema constituye el punto de partida para el diseño de soluciones relevantes. Al analizar las necesidades funcionales, emocionales y sociales del cliente, las organizaciones pueden construir propuestas que respondan de forma más precisa a las situaciones que las personas enfrentan en su vida cotidiana.

En síntesis, estudiar la naturaleza del problema del cliente implica observar comportamientos, analizar necesidades y diferenciar entre percepciones internas del equipo y experiencias reales del mercado. Este análisis permite identificar situaciones

problemáticas con mayor claridad y orienta el desarrollo de soluciones que generen valor para los usuarios.

Problemas funcionales, emocionales y sociales en el comportamiento del cliente

El análisis del comportamiento del cliente permite comprender de qué manera las personas experimentan necesidades en su vida cotidiana y cómo estas influyen en sus decisiones de uso o consumo. Cuando una persona intenta realizar una tarea, alcanzar un objetivo o satisfacer una expectativa, pueden aparecer situaciones que generan dificultades o insatisfacción. Estas situaciones constituyen problemas que orientan la búsqueda de soluciones en el mercado.

Diversos estudios sobre comportamiento del cliente identifican que las necesidades y problemas que enfrentan las personas suelen manifestarse en **tres dimensiones principales: funcional, emocional y social**. Estas dimensiones permiten analizar cómo se construye la experiencia del cliente y qué factores influyen en la valoración de los productos o servicios disponibles (QuestionPro, s.f.).

Los **problemas funcionales** se relacionan con la capacidad de un producto o servicio para ayudar al cliente a realizar una tarea específica. En este caso, la necesidad surge cuando las soluciones existentes presentan limitaciones de uso, dificultades técnicas o procesos que requieren más tiempo o esfuerzo del esperado. Por ejemplo, una persona que utiliza una aplicación para organizar sus finanzas personales puede experimentar un problema funcional si la plataforma no permite registrar gastos de manera sencilla o si requiere demasiados pasos para completar una operación.

Por otro lado, los **problemas emocionales** se vinculan con las sensaciones y percepciones que acompañan la experiencia de uso. Las personas no solo buscan resolver tareas prácticas, sino también sentirse seguras, tranquilas o satisfechas durante el proceso. Un servicio digital que genera incertidumbre en el proceso de pago o que presenta una interfaz confusa puede provocar emociones negativas que afectan la percepción general del producto.

Los **problemas sociales**, en cambio, se relacionan con la forma en que las personas desean ser percibidas dentro de su entorno. En este caso, los productos y servicios cumplen una función simbólica vinculada con la identidad o la pertenencia a determinados grupos sociales. Por ejemplo, algunos usuarios eligen dispositivos tecnológicos o marcas específicas porque

estos reflejan innovación, profesionalismo o determinadas preferencias culturales.

Tabla 2. Dimensiones de los problemas del cliente

Tipo de problema	Características	Ejemplo en la experiencia del cliente
Funcional	Relacionado con la ejecución de una tarea o actividad específica.	Una aplicación de transporte que no muestra con claridad el tiempo de llegada del vehículo.
Emocional	Asociado a sensaciones o percepciones durante la interacción con el producto o servicio.	Un sistema de pagos que genera desconfianza durante la transacción.
Social	Vinculado con la imagen o reconocimiento	Elegir un dispositivo tecnológico que proyecte innovación

	dentro de un grupo social.	o	estatus profesional.
--	----------------------------	---	----------------------

Fuente: elaboración propia con base en QuestionPro (s.f.).

En la práctica, estas tres dimensiones suelen aparecer de forma combinada. Un producto puede resolver correctamente una necesidad funcional, pero si la experiencia genera frustración o inseguridad, la percepción del cliente puede verse afectada. De la misma manera, una solución que funciona técnicamente puede perder relevancia si no se ajusta a las expectativas sociales o emocionales de los usuarios.

Comprender estas dimensiones permite a los equipos de innovación identificar con mayor precisión qué aspectos de la experiencia del cliente requieren mejora. Este análisis facilita el diseño de soluciones que respondan no solo a la funcionalidad de una tarea, sino también a las percepciones y expectativas que influyen en la decisión de uso.

Diferencia entre problema real y suposición del emprendedor

En los procesos de innovación y desarrollo de propuestas de valor, uno de los desafíos más frecuentes consiste en distinguir entre **problemas reales del cliente** y **suposiciones formuladas por el equipo emprendedor**. Esta distinción resulta relevante porque muchas iniciativas surgen a partir de ideas iniciales que todavía no han sido contrastadas con la experiencia concreta de los usuarios. Cuando las soluciones se desarrollan únicamente a partir de percepciones internas del equipo, existe el riesgo de diseñar productos o servicios que no respondan a necesidades efectivamente presentes en el mercado.

Los emprendedores suelen comenzar un proyecto con una interpretación preliminar de una situación que consideran problemática. Esta interpretación funciona como una **hipótesis inicial**, es decir, una explicación tentativa sobre una necesidad que podría existir en un grupo de clientes. Sin embargo, una hipótesis no representa todavía un problema validado. Para transformarse en un problema real del cliente, debe comprobarse mediante observación, investigación o interacción directa con las personas usuarias (Soto Cisterna, 2020.).

En muchos proyectos, las suposiciones se construyen a partir de experiencias personales, conversaciones informales o

percepciones generales sobre el mercado. Aunque estas ideas pueden constituir un punto de partida valioso, requieren ser analizadas con mayor profundidad para determinar si el problema identificado aparece de manera recurrente en diferentes contextos y si realmente genera dificultades en la vida cotidiana de los clientes.

El enfoque centrado en el cliente propone que los equipos de innovación exploren primero el contexto y la experiencia de las personas antes de desarrollar soluciones definitivas. A través de entrevistas, observaciones o pruebas tempranas con usuarios, es posible analizar cómo interactúan las personas con los productos o servicios existentes, qué obstáculos enfrentan y qué necesidades permanecen sin resolver (Campagna, s.f.).

Este proceso permite pasar de una interpretación inicial del problema a una comprensión más precisa basada en evidencias. Cuando el equipo identifica patrones repetidos en las experiencias de distintos usuarios, puede considerar que el problema ha sido validado y que existe una oportunidad para desarrollar una solución relevante en el mercado.

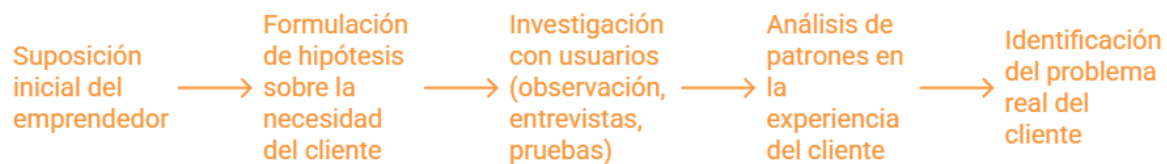
Tabla 3. Diferencia entre suposición del emprendedor y problema real del cliente

Criterio	Suposición del emprendedor	Problema real del cliente
Origen	Surge de una idea o interpretación inicial del equipo.	Se identifica a partir de la experiencia concreta de los usuarios.
Evidencia	Basada en percepciones o intuiciones.	Respaldada por observación, entrevistas o investigación con clientes.
Nivel de validación	Representa una hipótesis inicial.	Ha sido confirmado por múltiples usuarios en situaciones reales.
Rol en el proceso de innovación	Punto de partida para explorar una oportunidad.	Base para diseñar una propuesta de valor relevante.

Fuente: elaboración propia con base en Soto Cisterna (2020).

Diferenciar entre suposiciones y problemas reales permite reducir la incertidumbre en el desarrollo de proyectos innovadores. Cuando los equipos validan sus hipótesis mediante el contacto directo con los usuarios, pueden identificar con mayor claridad qué necesidades requieren soluciones y qué aspectos de la experiencia del cliente presentan oportunidades de mejora.

Figura 2. Proceso de validación del problema del cliente



Made with  Napkin

Fuente: elaboración propia.

El análisis del problema del cliente implica pasar de ideas preliminares a conocimientos basados en evidencia. Este proceso permite orientar el desarrollo de soluciones hacia necesidades efectivamente presentes en el mercado y fortalece la capacidad de las organizaciones para diseñar propuestas de valor alineadas con la experiencia real de los usuarios.

Contexto y situación de uso del cliente

En el análisis de propuestas de valor, comprender el **contexto y la situación de uso del cliente** permite interpretar con mayor precisión cómo aparece un problema y de qué manera se vuelve relevante en la experiencia cotidiana. Una necesidad no surge de forma aislada, sino en una situación concreta: en un momento del día, en un entorno determinado, con ciertos recursos disponibles y bajo condiciones específicas que influyen en la forma en que la persona actúa, decide y evalúa una solución.

Este enfoque permite pasar de una mirada general sobre el cliente a una comprensión situada de su experiencia. En lugar de pensar únicamente en qué necesita una persona, se analiza **cuándo, dónde, cómo y en qué condiciones** aparece esa necesidad. Esta perspectiva resulta útil porque muchas dificultades se vuelven visibles recién cuando se observa la interacción real entre el usuario y su entorno. De ese modo, el

problema deja de entenderse como una idea abstracta y pasa a estudiarse como una experiencia concreta.

El contexto de uso incluye múltiples dimensiones. Por un lado, interviene el entorno físico o digital en el que ocurre la interacción. Por otro, también participan factores temporales, emocionales y operativos, como la urgencia con la que una persona necesita resolver una situación, el nivel de atención que puede dedicarle o las limitaciones que enfrenta durante el proceso. Analizar estos elementos permite reconocer que una misma solución puede tener resultados distintos según la situación en la que se utilice.

Desde una perspectiva centrada en el cliente, observar el contexto de uso ayuda a identificar necesidades que las personas muchas veces no expresan de manera directa. En la práctica, los usuarios suelen describir deseos generales o mencionar dificultades parciales, pero el análisis de sus actividades cotidianas permite detectar con mayor claridad dónde aparecen fricciones, demoras, esfuerzos innecesarios o soluciones improvisadas. Estas observaciones aportan información valiosa para diseñar propuestas de valor más ajustadas a la realidad de uso (Guías de Servicios Digitales, s.f). Por ejemplo, una persona puede manifestar que necesita «una aplicación más simple» para organizar compras del hogar. Sin embargo, al analizar la situación de uso, puede observarse que el problema aparece cuando

realiza esa tarea desde el teléfono móvil, mientras viaja en transporte público, con poco tiempo y conexión inestable. En este caso, el valor de la solución no depende solamente de que la aplicación sea completa, sino de que permita operar con rapidez, claridad y pocas acciones en un contexto de uso condicionado por el tiempo y la movilidad.

En este sentido, estudiar la situación de uso permite comprender que las decisiones del cliente se construyen dentro de una experiencia más amplia. Las personas comparan opciones, ajustan comportamientos, priorizan tareas y evalúan soluciones según lo que les resulta posible o conveniente en un escenario determinado. Por eso, el análisis del cliente se fortalece cuando incorpora la observación de rutinas, secuencias de acción y condiciones reales de uso, en lugar de limitarse a declaraciones generales sobre preferencias o expectativas.

Tabla 4. Elementos del contexto y situación de uso del cliente

Elemento de análisis	Descripción	Ejemplo
Entorno	Espacio físico o digital donde ocurre la interacción	Compra desde una app móvil en movimiento
Momento de uso	Situación temporal en la que aparece la necesidad	Consulta de horarios antes de ingresar al trabajo
Recursos disponibles	Herramientas, conectividad, tiempo o información con que cuenta el usuario	Uso con batería baja y conexión limitada
Condiciones de la experiencia	Factores que influyen en la facilidad o dificultad de la tarea	Ruido, apuro, múltiples pasos o información confusa

Fuente: elaboración propia con base en Guías de Servicios Digitales (s.f.).

Este tipo de análisis permite reconocer que un problema del cliente adquiere sentido dentro de un marco concreto de acción.

A partir de allí, las organizaciones pueden identificar con mayor precisión qué aspectos de la experiencia requieren ajustes y qué características debería tener una solución para integrarse de manera efectiva en la vida cotidiana de las personas.

En síntesis, el contexto y la situación de uso del cliente permiten comprender **cómo se manifiesta una necesidad en la práctica**. Este análisis aporta una base más precisa para el diseño de propuestas de valor, ya que vincula el problema con la experiencia real del usuario y con las condiciones concretas en las que una solución será utilizada.

CONTINUAR

2. Identificación de necesidades en el contexto cotidiano del usuario

Analizar el contexto de uso del cliente permite comprender cómo surgen las necesidades en la vida diaria y de qué manera influyen en la búsqueda de soluciones. Las personas realizan múltiples actividades durante el día —trabajar, estudiar, trasladarse, comunicarse o comprar— y en cada una de estas situaciones interactúan con distintos productos o servicios. En esas interacciones aparecen necesidades que orientan sus decisiones y comportamientos.

En muchos casos, estas necesidades no se expresan de forma directa. Los usuarios suelen describir lo que desean o lo que esperan de un producto, pero la observación de sus actividades permite identificar situaciones más concretas donde aparecen dificultades, esfuerzos innecesarios o soluciones improvisadas. Analizar el contexto cotidiano ayuda a comprender **cómo se manifiestan las necesidades en la práctica y qué condiciones influyen en la experiencia del cliente.**

Para facilitar su estudio, las necesidades del cliente pueden clasificarse según diferentes criterios. Estas clasificaciones permiten analizar con mayor precisión qué tipo de expectativas o problemas aparecen durante la experiencia de uso y cómo influyen en la valoración de una solución.

Clasificación de necesidades del cliente

Una forma habitual de analizar las necesidades del cliente consiste en distinguir entre **necesidades explícitas, implícitas y latentes**. Cada una de estas categorías describe una forma diferente en que los usuarios experimentan o comunican sus expectativas frente a un producto o servicio (QuestionPro, s.f.).

Tabla 5. Clasificación de necesidades del cliente

Tipo de necesidad	Características	Ejemplo en la experiencia del cliente
Necesidades explícitas	Son aquellas que el cliente puede expresar directamente.	Un usuario solicita una aplicación que permita pagar

		servicios desde el teléfono móvil.
Necesidades implícitas	No siempre se mencionan, pero se espera que la solución las resuelva.	El cliente espera que la aplicación funcione de manera rápida y segura.
Necesidades latentes	El usuario no las reconoce hasta que aparece una solución que las satisface.	Un sistema que organiza automáticamente los gastos del mes sin que el usuario lo solicite.

Fuente: elaboración propia con base en QuestionPro (s.f.).

Esta clasificación muestra que no todas las necesidades aparecen de forma evidente. En muchos casos, las necesidades implícitas o latentes se detectan mediante la observación del comportamiento del cliente o el análisis de su experiencia cotidiana. Por esta razón, el estudio del contexto de uso permite identificar oportunidades que no surgen únicamente a partir de declaraciones directas de los usuarios.

Necesidades según el contexto de uso

Otra forma de analizar las necesidades del cliente consiste en observar **la situación específica en la que aparece la interacción con el producto o servicio**. En este sentido, el contexto cotidiano permite identificar necesidades vinculadas con el tiempo, el entorno o las condiciones en las que se desarrolla una actividad.

Tabla 6. Necesidades del cliente según el contexto de uso

Contexto de uso	Necesidad identificada	Posible solución
Movilidad o desplazamiento	Acceso rápido a información desde el teléfono móvil	Aplicaciones de navegación o transporte
Trabajo o estudio	Organización de tareas y gestión del tiempo	Herramientas de planificación digital
Consumo cotidiano	Comparación de precios o	Plataformas de comercio electrónico

	disponibilidad de productos	
--	-----------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

El análisis de estas situaciones permite comprender que las necesidades del cliente no dependen únicamente del producto, sino también de las condiciones en las que se utiliza. Una solución que funciona correctamente en un entorno puede resultar poco práctica en otro si no se adapta a las circunstancias del usuario.

Desde la perspectiva del diseño centrado en el cliente, observar el contexto cotidiano permite identificar **patrones de comportamiento y oportunidades de mejora** en la experiencia del usuario. Las organizaciones pueden detectar momentos donde las personas experimentan demoras, confusión o esfuerzos adicionales para completar una tarea. Estos momentos representan puntos de fricción que orientan el desarrollo de nuevas soluciones.

La identificación de necesidades en el contexto cotidiano del usuario permite comprender cómo surgen los problemas y qué condiciones influyen en la experiencia del cliente. A través de clasificaciones que distinguen diferentes tipos de necesidades y mediante el análisis de situaciones reales de uso, las

organizaciones pueden interpretar con mayor claridad las expectativas del mercado y orientar el diseño de propuestas de valor más ajustadas a la realidad de los usuarios.

CONTINUAR

3. Análisis de comportamientos, motivaciones y fricciones en la experiencia del cliente

El análisis del comportamiento del cliente permite comprender cómo las personas interactúan con productos o servicios en situaciones concretas de su vida cotidiana. Este enfoque se basa en observar **qué hacen los usuarios, qué objetivos buscan alcanzar y qué dificultades aparecen durante la experiencia de uso**. A partir de esta información es posible identificar oportunidades de mejora o innovación que respondan a necesidades reales.

Las decisiones de los clientes se construyen a partir de múltiples factores que influyen en su forma de actuar. Entre ellos se encuentran las **motivaciones que impulsan una acción**, los **comportamientos observables durante el uso de una solución** y las **fricciones que dificultan la experiencia**. Analizar estos tres elementos permite comprender de manera más completa el recorrido del cliente y detectar situaciones donde una propuesta de valor puede generar mejoras en la experiencia.

Clasificación de comportamientos del cliente

Los comportamientos del cliente pueden analizarse según la forma en que las personas interactúan con una solución. Esta clasificación permite identificar patrones de uso y comprender cómo los usuarios resuelven sus necesidades en distintos contextos.

Tabla 7. Tipos de comportamiento del cliente

Tipo de comportamiento	Descripción	Ejemplo
Comportamiento de búsqueda	El cliente investiga	Comparar precios o leer opiniones

	información antes de tomar una decisión.	antes de comprar un producto.
Comportamiento de uso	El cliente interactúa directamente con el producto o servicio.	Utilizar una aplicación para realizar pagos o gestionar tareas.
Comportamiento de adaptación	El cliente modifica su forma de uso para resolver dificultades.	Crear recordatorios manuales porque una aplicación no incluye esa función.

Fuente: elaboración propia con base en NielsenIQ (s.f.).

Analizar estos comportamientos permite observar cómo los usuarios interactúan realmente con las soluciones disponibles. Muchas veces las personas desarrollan estrategias propias para resolver problemas, lo que evidencia oportunidades para mejorar la experiencia o simplificar procesos.

Motivaciones del cliente

Las motivaciones representan las razones que impulsan a una persona a utilizar un producto o servicio. Estas motivaciones pueden relacionarse con diferentes objetivos, como ahorrar tiempo, facilitar una tarea o mejorar una experiencia cotidiana.

Las organizaciones analizan estas motivaciones para comprender qué factores influyen en la decisión de uso o consumo. Cuando una solución responde de manera clara a una motivación relevante, aumenta la probabilidad de adopción por parte de los usuarios. Por esta razón, el estudio del comportamiento del cliente busca identificar **qué necesidades impulsan la acción y qué resultados esperan obtener las personas** al utilizar un producto o servicio.

Fricciones en la experiencia del cliente

Las fricciones aparecen cuando el proceso de uso presenta obstáculos, pasos innecesarios o dificultades que afectan la interacción con una solución. Estas situaciones pueden manifestarse en diferentes momentos de la experiencia del cliente y generar demoras, confusión o insatisfacción.

Identificar fricciones permite reconocer puntos críticos en la experiencia de uso. Estos momentos suelen representar

oportunidades de mejora para el desarrollo de nuevas soluciones o para optimizar servicios existentes. Cuando una organización logra reducir estas dificultades, puede mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la relación con el cliente.

Figura 3. Elementos de análisis en la experiencia del cliente



Comportamientos del cliente



Motivaciones que impulsan la acción



Interacción con el producto o servicio



Fricciones o dificultades en la experiencia



Identificación de oportunidades de mejora

Fuente: elaboración propia.

El análisis de comportamientos, motivaciones y fricciones permite comprender la experiencia del cliente como un proceso dinámico que involucra diferentes etapas y factores. A través de la observación de estos elementos, las organizaciones pueden detectar necesidades no resueltas y orientar el desarrollo de soluciones que mejoren la interacción entre las personas y los productos o servicios.

En síntesis, estudiar estos aspectos permite interpretar con mayor precisión cómo se desarrolla la experiencia del cliente y qué factores influyen en la percepción de valor. Esta comprensión constituye una base importante para el diseño de propuestas que respondan de manera más efectiva a las necesidades del mercado.

CONTINUAR

4. Detección de oportunidades de mercado

En el desarrollo de propuestas de valor, comprender el problema del cliente constituye el punto de partida para identificar posibles soluciones. Sin embargo, reconocer una necesidad no es suficiente para construir una iniciativa viable. Las organizaciones y los equipos emprendedores también necesitan analizar si esa necesidad representa **una oportunidad real dentro del mercado**, es decir, si existe un grupo de personas que experimenta ese problema de manera recurrente y si las soluciones disponibles no logran resolverlo de forma adecuada.

Las oportunidades de mercado surgen cuando se identifican **desajustes entre lo que los clientes necesitan y lo que las soluciones existentes ofrecen**. Estos desajustes pueden aparecer por cambios en el comportamiento del consumidor, avances tecnológicos, transformaciones sociales o nuevas formas de interacción entre las personas y los servicios digitales. Analizar estas transformaciones permite detectar espacios donde pueden

desarrollarse nuevas propuestas de valor o mejoras en productos ya existentes.

El estudio del mercado implica observar cómo evolucionan las preferencias, hábitos y expectativas de los consumidores. A medida que cambian las condiciones económicas, tecnológicas o culturales, también se modifican las formas en que las personas utilizan productos y servicios. Comprender estas transformaciones permite anticipar nuevas demandas y detectar oportunidades que pueden transformarse en proyectos de innovación (NielsenIQ, s.f.).

Además, el análisis de oportunidades requiere comparar las necesidades del cliente con las soluciones disponibles en el mercado. Cuando las alternativas existentes presentan limitaciones o no responden completamente a las expectativas de los usuarios, aparece una brecha que puede convertirse en una oportunidad para desarrollar nuevas propuestas. Identificar estas brechas permite orientar los esfuerzos de innovación hacia áreas donde existe una demanda potencial.

En esta unidad se analizarán los principales criterios utilizados para detectar oportunidades de mercado. En primer lugar, se estudiará cómo las **tendencias de consumo y los cambios en el comportamiento del cliente** pueden revelar nuevas necesidades o transformaciones en la forma en que las personas

utilizan productos y servicios. Posteriormente, se abordará el **análisis de brechas entre la oferta existente y las necesidades del mercado**, una herramienta que permite identificar espacios donde las soluciones actuales resultan insuficientes o presentan oportunidades de mejora.

A partir de estos elementos, también se examinarán criterios iniciales para evaluar la viabilidad de una oportunidad identificada, considerando factores como el tamaño del mercado potencial, las posibilidades de crecimiento y la priorización de oportunidades según su impacto y factibilidad.

**ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES
EN EL MERCADO**

**TENDENCIAS DE CONSUMO Y
BRECHAS ENTRE LA OFERTA
EXISTENTE Y LAS
NECESIDADES DEL MERCADO**

**EVALUACIÓN PRELIMINAR DE
OPORTUNIDADES**

La identificación de oportunidades de mercado constituye una etapa posterior a la comprensión del problema del cliente. Una vez que se han reconocido necesidades, comportamientos y situaciones de uso, el siguiente paso consiste en analizar si esas necesidades representan un espacio real para el desarrollo de soluciones. En este proceso, las organizaciones observan cómo evolucionan los mercados, qué cambios se producen en el comportamiento de los consumidores y qué aspectos de la oferta existente presentan limitaciones.

Las oportunidades de mercado suelen aparecer cuando se detectan **nuevas demandas o transformaciones en las preferencias de los consumidores**. Estas transformaciones pueden originarse en cambios tecnológicos, variaciones en los hábitos de consumo, nuevas expectativas

sobre la experiencia del usuario o modificaciones en las condiciones sociales y económicas. Analizar estos factores permite reconocer patrones que indican la aparición de nuevas necesidades o la reformulación de necesidades existentes.

El estudio de oportunidades también implica analizar cómo responden las soluciones disponibles a las expectativas del cliente. Cuando los productos o servicios existentes no logran resolver completamente una necesidad, se genera una situación que puede interpretarse como una oportunidad para desarrollar propuestas de valor más ajustadas al contexto actual del mercado (Mailchimp, s.f.).

Para analizar estas situaciones de manera sistemática, se utilizan diferentes herramientas que permiten observar el comportamiento del mercado y detectar espacios donde las organizaciones pueden generar nuevas propuestas.

Tabla 8. Factores para identificar oportunidades de mercado

Factor de análisis	Descripción	Ejemplo
Cambios en el comportamiento del consumidor	Variaciones en hábitos, preferencias o formas de consumo.	Aumento del uso de aplicaciones de compra en línea.
Innovaciones tecnológicas	Aparición de nuevas herramientas o plataformas digitales.	Desarrollo de sistemas de pago digital o billeteras virtuales.
Nuevas expectativas del cliente	Cambios en lo que los usuarios esperan de un producto o servicio.	Preferencia por más servicios

		rápidos y personalizados.
Limitaciones de soluciones existentes	Situaciones donde las alternativas actuales no resuelven completamente el problema del cliente.	Aplicaciones complejas que dificultan la gestión de tareas.

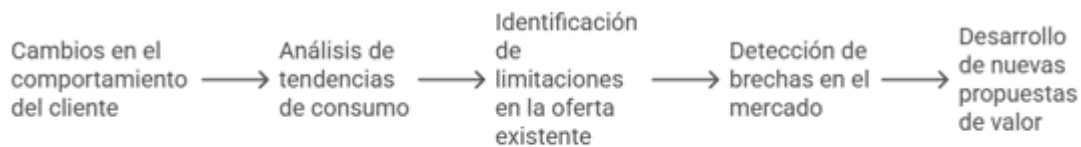
Fuente: elaboración propia con base en Mailchimp (s.f.) y NielsenIQ (s.f.).

El análisis de estos factores permite comprender cómo evolucionan los mercados y qué situaciones pueden representar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos o servicios. En muchos casos, las oportunidades no aparecen necesariamente a partir de una tecnología completamente nueva, sino a partir de **mejoras en la experiencia del usuario o adaptaciones de soluciones existentes a nuevos contextos de uso.**

Por esta razón, el estudio del mercado se orienta a identificar patrones de cambio y a interpretar cómo estos cambios influyen en la relación entre las personas y las soluciones disponibles. Cuando una organización detecta una necesidad emergente o una insatisfacción recurrente en los usuarios, puede comenzar a explorar alternativas para desarrollar propuestas de valor que respondan a esa situación.

El análisis de oportunidades en el mercado permite vincular la comprensión del problema del cliente con el estudio de las condiciones del mercado. A través de la observación de tendencias, cambios en el comportamiento del consumidor y limitaciones en las soluciones existentes, las organizaciones pueden identificar espacios donde desarrollar propuestas que respondan a necesidades emergentes o insuficientemente atendidas.

Figura 4. Identificación de oportunidades de mercado



Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES EN EL MERCADO

TENDENCIAS DE CONSUMO Y BRECHAS ENTRE LA OFERTA EXISTENTE Y LAS NECESIDADES DEL MERCADO

EVALUACIÓN PRELIMINAR DE OPORTUNIDADES

El análisis de oportunidades de mercado implica observar cómo evolucionan las preferencias, hábitos y expectativas de las personas en relación con los productos y servicios que utilizan. Los mercados se transforman de manera constante a medida que cambian las condiciones sociales, tecnológicas y económicas. Estas transformaciones influyen en la forma en que los consumidores buscan soluciones, utilizan herramientas disponibles y valoran determinadas experiencias de uso.

Las **tendencias de consumo** reflejan precisamente estos cambios en el comportamiento de los clientes. A través de ellas es posible identificar nuevas prácticas, prioridades o expectativas que comienzan a consolidarse en determinados grupos de usuarios. Por ejemplo, el crecimiento del comercio electrónico, el uso extendido de aplicaciones móviles para gestionar actividades cotidianas o la preferencia por servicios más rápidos y personalizados representan tendencias que modifican la forma en que las personas interactúan con las soluciones disponibles en el mercado (NielsenIQ, s.f.).

Observar estas tendencias permite comprender cómo cambian las necesidades de los consumidores a lo largo del tiempo. En muchos casos, las personas adoptan nuevas formas de resolver problemas cotidianos o

desarrollan expectativas diferentes sobre la calidad, la rapidez o la accesibilidad de los servicios. Estos cambios generan nuevas demandas que las organizaciones pueden analizar para orientar el desarrollo de productos o mejoras en servicios existentes.

Al mismo tiempo, el estudio de las tendencias de consumo permite identificar **brechas entre lo que los clientes necesitan y lo que las soluciones actuales ofrecen**. Una brecha aparece cuando las alternativas disponibles no logran responder completamente a las expectativas o condiciones de uso de los clientes. Estas situaciones pueden manifestarse a través de experiencias poco satisfactorias, procesos complejos o soluciones que no se adaptan a las nuevas formas de interacción de los usuarios con la tecnología.

El análisis de brechas permite comparar las necesidades detectadas en los clientes con las características de la oferta existente. Cuando se identifican diferencias significativas entre ambos elementos, se abre un espacio donde pueden desarrollarse nuevas propuestas de valor o mejoras en los productos disponibles. Este tipo de análisis ayuda a reconocer áreas donde el mercado aún presenta oportunidades para la innovación o la adaptación de soluciones a nuevos contextos de uso (QuestionPro, s.f.).

En este sentido, el estudio conjunto de las tendencias de consumo y de las brechas en el mercado permite interpretar cómo evolucionan las relaciones entre los usuarios y las soluciones disponibles. Mientras las tendencias muestran hacia dónde se orientan los cambios en el comportamiento del cliente, el análisis de brechas permite identificar dónde las soluciones actuales no alcanzan a responder a esas transformaciones.

Comprender estas dinámicas, facilita que las organizaciones detecten oportunidades de desarrollo que respondan a necesidades emergentes o insuficientemente atendidas. A partir de esta información, los equipos pueden orientar sus esfuerzos hacia el diseño de propuestas de valor que

se ajusten mejor a las expectativas actuales del mercado y a las formas en que los consumidores interactúan con productos y servicios en su vida cotidiana.

**ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES
EN EL MERCADO**

**TENDENCIAS DE CONSUMO Y
BRECHAS ENTRE LA OFERTA
EXISTENTE Y LAS
NECESIDADES DEL MERCADO**

**EVALUACIÓN PRELIMINAR DE
OPORTUNIDADES**

Una vez identificadas posibles oportunidades en el mercado, el siguiente paso consiste en analizar si esas oportunidades presentan condiciones favorables para el desarrollo de una propuesta de valor. Este proceso se conoce como **evaluación preliminar de oportunidades** y permite estimar, de manera inicial, el potencial de una idea antes de avanzar hacia etapas más complejas de desarrollo o inversión.

La evaluación preliminar busca responder a preguntas como: **¿existe una cantidad suficiente de personas que experimenten este problema?, ¿el mercado presenta posibilidades de crecimiento?, ¿la organización cuenta con los recursos necesarios para desarrollar una solución viable?**. Analizar estas cuestiones ayuda a reducir la incertidumbre y orienta la toma de decisiones en las primeras fases de un proyecto.

En muchos casos, diferentes oportunidades pueden surgir a partir del análisis de tendencias de consumo o del estudio de brechas en el mercado. Sin embargo, no todas presentan el mismo potencial de desarrollo. Algunas pueden responder a necesidades muy específicas o limitadas, mientras que otras pueden tener mayor alcance y capacidad de crecimiento. Por esta razón, los equipos emprendedores y las organizaciones realizan un análisis inicial que les permite **comparar y priorizar las oportunidades identificadas**.

Este análisis preliminar no pretende ofrecer respuestas definitivas, sino generar una primera aproximación sobre el potencial de una oportunidad. A partir de esta información, los equipos pueden decidir si resulta conveniente profundizar el estudio del mercado, desarrollar prototipos o realizar pruebas con usuarios. En este sentido, la evaluación preliminar funciona como un filtro que ayuda a seleccionar las ideas con mayor probabilidad de convertirse en propuestas de valor sostenibles.

Durante esta etapa también se consideran factores relacionados con el contexto del mercado, como el tamaño del grupo de clientes potenciales, las condiciones de competencia o las capacidades disponibles para desarrollar la solución. Analizar estos aspectos permite interpretar si la oportunidad identificada puede sostenerse en el tiempo y si existe un entorno favorable para su desarrollo.

En síntesis, la evaluación preliminar de oportunidades permite organizar la información obtenida durante el análisis del mercado y transformarla en criterios que orienten la toma de decisiones. A partir de este proceso, las organizaciones pueden avanzar con mayor claridad hacia el diseño de soluciones que respondan a necesidades reales y que presenten posibilidades concretas de desarrollo dentro del mercado.

Tamaño de mercado, potencial de crecimiento y priorización de oportunidades

Una vez identificada una oportunidad en el mercado, los equipos de innovación necesitan analizar si esa oportunidad presenta condiciones favorables para el desarrollo de una propuesta de valor. En esta etapa se evalúan dos aspectos principales: **el**

tamaño del mercado potencial y la prioridad de la oportunidad en relación con otras posibles iniciativas. Este análisis permite estimar si una idea tiene posibilidades de desarrollo y qué nivel de impacto podría generar dentro del mercado.

El **tamaño de mercado** se refiere al número de personas u organizaciones que podrían experimentar el problema identificado y que, por lo tanto, podrían beneficiarse de una solución. Analizar este aspecto permite comprender la magnitud del segmento de clientes potenciales y estimar el alcance que podría tener una propuesta de valor. Cuando el grupo de usuarios que enfrenta el problema es amplio, la oportunidad puede presentar mayores posibilidades de desarrollo. Sin embargo, incluso mercados más pequeños pueden resultar relevantes si la necesidad es muy específica o si la solución genera un alto nivel de valor para los usuarios.

Junto con el tamaño del mercado, también se analiza el **potencial de crecimiento**. Este criterio permite observar si la demanda por una solución podría aumentar con el tiempo. Las oportunidades con mayor potencial de crecimiento suelen estar asociadas a tendencias emergentes, cambios en los hábitos de consumo o transformaciones tecnológicas que modifican la forma en que las personas realizan determinadas actividades. Evaluar este aspecto

ayuda a identificar si una solución puede mantenerse relevante a medida que evoluciona el mercado.

Además de estos elementos, los equipos emprendedores suelen comparar diferentes oportunidades para determinar cuáles conviene desarrollar primero. Este proceso se conoce como **priorización de oportunidades** y consiste en analizar el impacto que podría generar una solución y la viabilidad de desarrollarla con los recursos disponibles. El impacto se relaciona con la magnitud del problema y el valor que la solución podría aportar a los usuarios, mientras que la viabilidad considera factores como las capacidades técnicas, los recursos financieros y las condiciones del entorno.

Para facilitar este análisis inicial, es habitual organizar la información mediante criterios que permitan comparar distintas oportunidades identificadas durante el estudio del mercado.

Tabla 9. Criterios para la evaluación preliminar de oportunidades de mercado

Criterio de evaluación	Descripción	Preguntas orientadoras
-------------------------------	--------------------	-------------------------------

<p>Tamaño del mercado</p>	<p>Cantidad de personas u organizaciones que podrían experimentar el problema identificado.</p>	<p>¿Cuántos clientes potenciales enfrentan esta necesidad?</p>
<p>Potencial de crecimiento</p>	<p>Posibilidad de que la demanda aumente a partir de cambios en el mercado o en el comportamiento del cliente.</p>	<p>¿La necesidad podría expandirse en el futuro?</p>
<p>Impacto de la solución</p>	<p>Nivel de mejora que la propuesta podría generar en la experiencia del cliente.</p>	<p>¿La solución resuelve un problema relevante para los usuarios?</p>
<p>Viabilidad de desarrollo</p>	<p>Capacidad del equipo u organización para desarrollar la solución con los recursos disponibles.</p>	<p>¿Se cuentan con conocimientos, tecnología o recursos para implementar la idea?</p>

Fuente: elaboración propia.

El análisis de estos criterios permite comparar distintas oportunidades y orientar las decisiones iniciales del proceso de innovación. Al evaluar el tamaño del mercado, el potencial de crecimiento, el impacto de la solución y la viabilidad de desarrollo, los equipos pueden identificar cuáles ideas presentan mayores posibilidades de convertirse en propuestas de valor sostenibles.

Entonces, la evaluación preliminar de oportunidades permite transformar la información obtenida en el análisis del mercado en criterios concretos para la toma de decisiones. A través de este proceso, las organizaciones pueden priorizar aquellas oportunidades que presentan mejores condiciones para responder a necesidades reales del cliente y que ofrecen perspectivas de desarrollo dentro del mercado.

CONTINUAR

Referencias

Campagna, G. (s.f.). *Enfoque centrado en el cliente: cómo dar prioridad al comprador para impulsar el negocio.* <https://www.pipedrive.com/es/blog/enfoque-centrado-en-el-cliente>

Guías de Servicios Digitales. (s.f.). *Conocer el problema y las necesidades del usuario.* <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/conocer-problema/index>

Mailchimp. (s.f.). *Detectar brechas de mercado: cómo identificar y aprovechar oportunidades.* <https://mailchimp.com/es/resources/market-gap/>

NielsenIQ. (s.f.). *Consumer behavior – Trends, Types and tactics.* <https://nielseniq.com/global/en/info/consumer-behavior/>

QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es el análisis de brechas o GAP?* <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-brechas/>

QuestionPro. (s.f.). *Tipos de necesidades del cliente y cómo solucionarlas.* <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-necesidades-del-cliente/>

Soto Cisterna, A. (2020). *La importancia de los supuestos en el mundo del emprendimiento.* <https://medium.com/garagelabs/la-importancia-de-los-supuestos-en-el-mundo-del-emprendimiento-c779ecfdb453>

CONTINUAR