

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

Unidad 1.1 Conceptos

En el curso anterior vimos que Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015) 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 trabajamos con hipótesis y supuestos sobre lo que consideramos que puede afectar al cliente. Sin embargo, para la versión que veremos en este texto, ya tenemos mayores certezas, debido a que hemos 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 nuestras hipótesis a diferentes niveles de validación, fuimos adquiriendo lo que aprendimos con Ries (2013) y su método Lean Startup, que nos introdujo en el concepto de aprendizaje validado. Recuerda que este es el proceso experiencial que permite obtener conocimiento real, demostrable y creíble del mercado al que te diriges, y que orientará tu estrategia en función de dicho conocimiento. Este aprendizaje o conocimiento validado te lleva a confirmar o descartar tus hipótesis iniciales, perseverar en las correctas y pivotear 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.

En esta instancia, es importantísimo 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, primero, de que hay un problema principal y crítico, que el cliente desea solucionar de manera urgente, y el desarrollo, luego, de una solución que responda a esa problemática. En el Canvas Propuesta de Valor, esto representa la relación

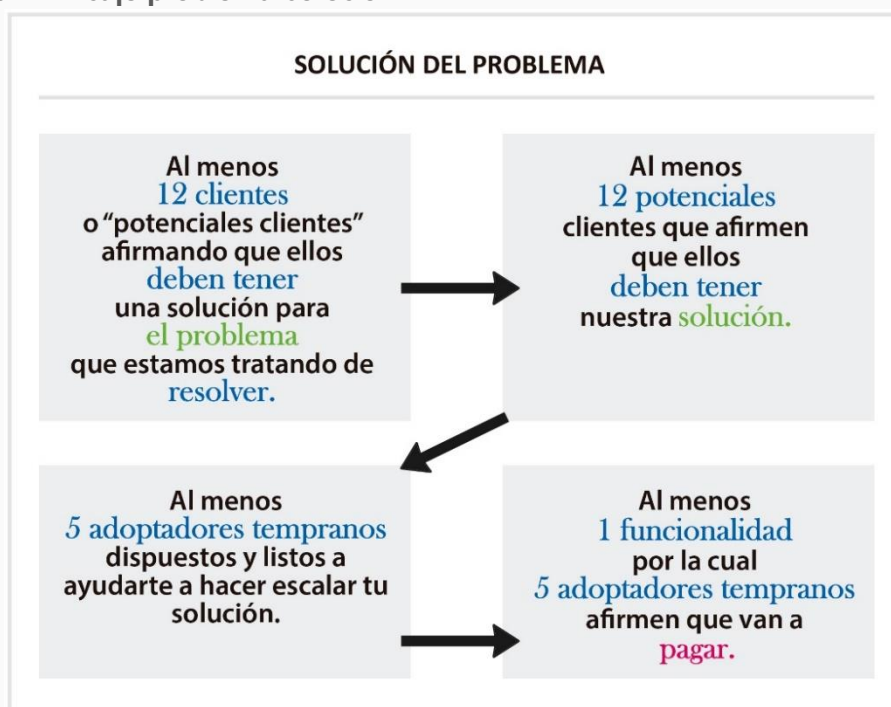
entre tu propuesta de valor (lo que estás creando) y el segmento de mercado (el cliente y su problemática).

El encaje problema-solución no es ni más ni menos que la fase vital del proyecto dado, que es el paso inicial para armarlo. Si cometes equivocaciones en esta fase, es muy probable que tengas problemas para captar clientes en etapas posteriores del proyecto; esto significa que, realmente, no has atacado el problema más crítico de tu cliente, o no has encontrado la mejor solución para este. Consecuentemente, todas las pruebas que hayas realizado sobre tus hipótesis y supuestos deben servir para asegurar que has conseguido la solución que resuelve el problema de tu cliente.

En definitiva, el encaje problema-solución te lleva a definir el problema que vas a solucionar, a quién se lo solucionarás y cómo vas a hacerlo, y a insistir en la relación con el cliente a fin de encontrar el problema o necesidad para proponer la mejor solución. ¡Atento! Nuestra sugerencia es que, si aún no estás seguro de tu encaje problema-solución, entonces no construyas ninguna solución, pues estarás perdiendo tiempo y dinero. Mejor, enfócate en aprender más acerca de los problemas o necesidades de tu cliente. Para saber si has alcanzado el encaje, leansteps propone las siguientes condiciones.

El encaje problema-solución te lleva a definir el problema que vas a solucionar, a quién se lo solucionarás y cómo vas a hacerlo, y a insistir en la relación con el cliente.

Figura 1: Encaje problema-solución



Fuente: [Imagen sin título sobre encaje problema-solución]. (s. f.). Recuperada de <https://goo.gl/zL6Ybz>

Ahora bien, en esta etapa de rearmado o revalidación de tu Canvas Propuesta de Valor, queremos que reflexiones sobre qué entiendes 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 propones, 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 o valores 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, 2018.

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, tu 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, imagina que el cliente tiene la necesidad de transportarse y la solución que propones es una motocicleta. En tu definición de solución puedes agregar características, como, por ejemplo: que sea rápida, que sea linda y llamativa, que tenga cierta cilindrada, etcétera. No obstante, en tu PV, las características serán diferentes, porque en ella definirás si tu valor estará en brindar status social (que esto luego se vuelca en las características del producto), seguridad, ahorro de tiempo, ahorro de dinero (lo que puede derivar en que la motocicleta sea ecológica o gaste poco combustible), etcétera. De

esta manera, queda claro que definir una hipótesis de PV te ayudará a construir una mejor solución. Una más completa, pero no será la solución.

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.

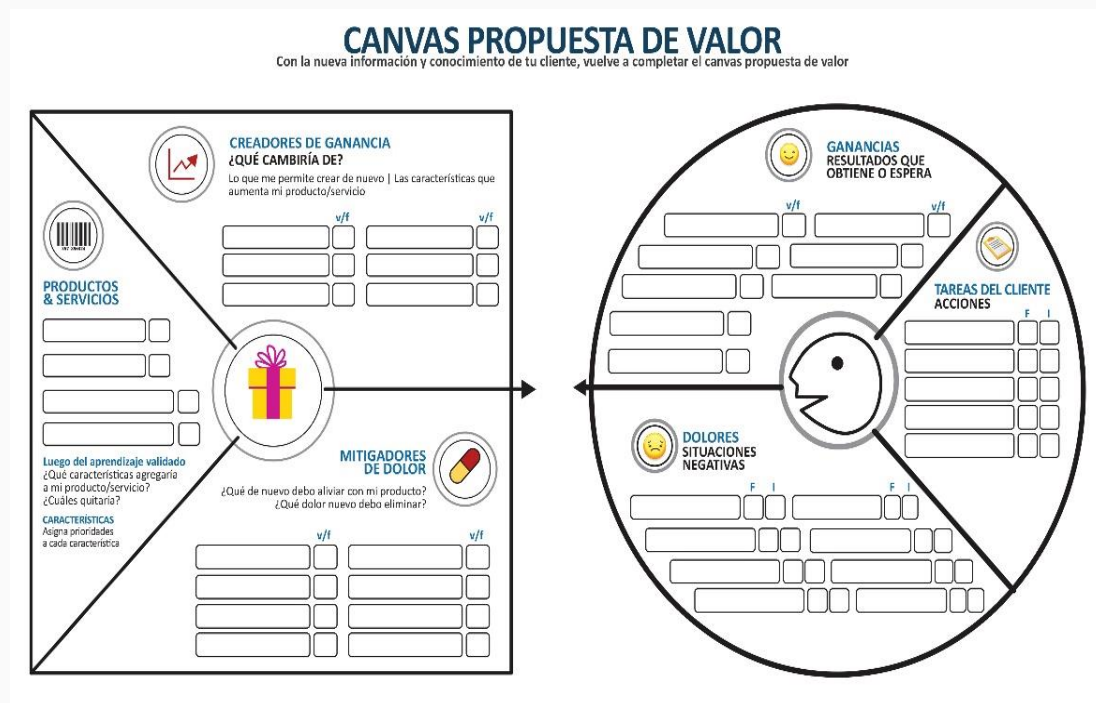
En este sentido, es en la PV donde se debe encontrar el diferencial de la empresa en relación con su competencia, o lo que esta espera hacer mejor que otros, a la hora de ofrecer una solución para los problemas y las necesidades de los clientes. Lo que hará que tu emprendimiento sea o no exitoso será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

En última instancia, algunas preguntas básicas te servirán para cuestionarte tu 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, conoces como la palma de tu mano. Entre ellas, destacamos las siguientes:

- ¿qué tipo de productos tienes o qué servicios prestas? Y ¿a quiénes les importan esos productos y servicios?
- ¿Qué ofreces al mercado y cuáles son los atributos de eso que ofreces?
- ¿Qué problemas solucionas? ¿A quién se los solucionas y por qué?
- ¿Qué beneficios estás creando para tus clientes?
- ¿Cómo perciben tus clientes tu PV?
- ¿Otras empresas ofrecen el mismo valor por el mismo precio, o por un precio menor?
- ¿Cómo atienden tus competidores a tus clientes?
- ¿Podrías satisfacer otras necesidades de tu cliente con tus recursos o complementar tu PV a través de alianzas?

Con el cliente definido, la nueva información adquirida, las hipótesis validadas y todos los tips que acabamos de compartir contigo, deberás redefinir tu propuesta de valor en un nuevo lienzo de Canvas Propuesta de Valor. Esta reorganización de la información nueva y validada te permitirá tener en claro qué es lo que vas a ofrecer a tu cliente para resolver su problema o necesidad.

Figura 3: Ejemplo de lienzo Canvas Propuesta de Valor después de conocer al cliente



Fuente: elaboración propia, 2017.

En esta instancia, con la información obtenida al observar un día en la vida del cliente y armar tu mapa de empatía, ya contarás con los datos necesarios acerca de tu cliente para validar la parte del círculo (segmento de clientes) y responder cuestiones relacionadas con la frecuencia y la intensidad de las tareas que éste realiza. Lo mismo con sus dolores: ¿Cuáles son más intensos? ¿Cuáles son más frecuentes? Con esta combinación, ¿qué dolores son los más importantes? Cuando llegues a las ganancias, lo que vas a hacer es validar si las que creías que tu cliente obtenía al realizar dichas actividades son verdaderas o falsas.

Luego, a partir de la información recolectada y con lo que completaste acerca de tu propuesta de valor, en el cuadro de la izquierda deberás proceder a validar con “Verdadero” o “Falso”, si los aliviadores de dolor y los creadores de ganancias que proponías realmente se condicen con el círculo, las necesidades y la situación de tu cliente. De esta manera, habrás avanzado en la validación de tu propuesta de valor. Estos conceptos te resultarán mucho más claros cuando veas el video práctico del módulo y resuelvas la actividad.

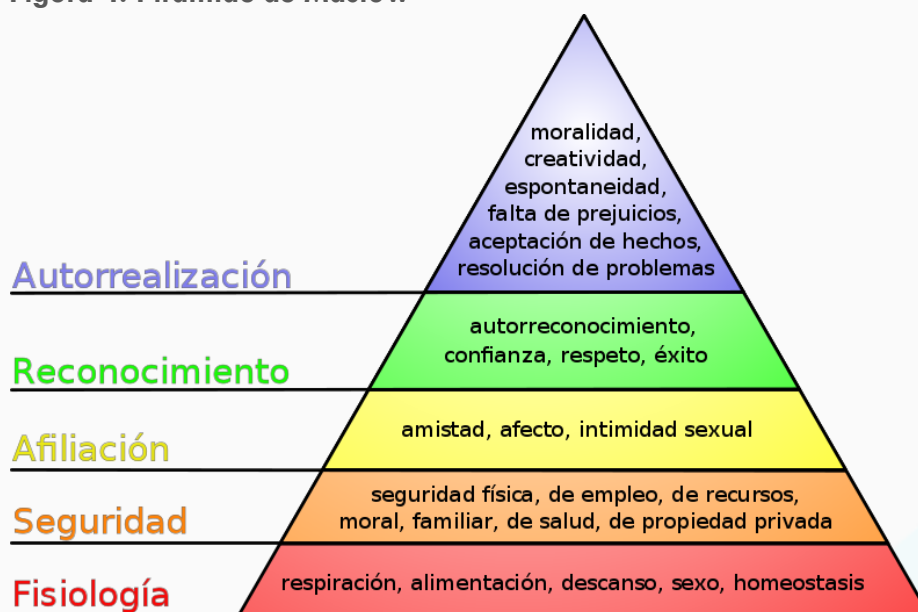
Unidad 1.2 Puntos de dolor

Al hablar de puntos de dolor (pain points, en inglés) nos referimos a las situaciones que incomodan, molestan o generan incertidumbre a nuestros clientes. Debes detenerte en ellas para hacerles a estos una propuesta de valor que les interese. Si identificas el problema y conoces esos puntos de dolor, estarás 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.

Cuando hablamos de dolor o necesidad, no hacemos referencia a cuestiones evidentes ni a necesidades materiales. Justamente, los sentimientos, lo intangible y lo subyacente, conforman dolores 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. Por la teoría de la pirámide de Maslow sabemos que las necesidades de las personas se dividen en cinco grupos, como veremos a continuación.

Figura 4: Pirámide de Maslow



Fuente: J. Finkelstein, 2007, <https://goo.gl/yTX4oB>

Sucede comúnmente que las prioridades naturales de estas necesidades que uno imagina no son necesariamente así, y van cambiando de acuerdo con el contexto. Esto nos hace pensar, entonces, que es imprescindible identificar cuáles son los puntos de dolor de nuestro cliente actual o potencial, para poder profundizar en esas molestias y desarrollar una solución.

Para buscar el dolor, tenemos que pensar desde la perspectiva del cliente y tener empatía, ejercicio que venimos practicando con diferentes herramientas. Una vez que el dolor o esas molestias e incomodidades que afectan a nuestro cliente han sido claramente identificados, es nuestro momento de centrarnos en la cura, en desarrollar remedios o soluciones.

Pero, antes, piensa una cuestión más: no solo necesitas saber cuál es el dolor más fuerte de tu cliente. También será esencial averiguar cuándo, es decir, en qué momento, este dolor empieza a ser desesperante. Este será un dato fundamental para tener en consideración al momento de presentar una solución. “Casi siempre es más fácil vender una solución a un dolor intenso 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, <http://bit.ly/recursopuntosdedolor>).

Para ello, puedes seguir algunos consejos: como regla número uno, “No seas un cocodrilo” (en referencia a las orejas pequeñas y la boca grande de este animal) y, más que dar un monólogo de venta y presentación, debes incitar el diálogo, mantener una conversación con tu cliente. Lo único que necesitas es estar predispuesto a una escucha activa e involucrarte con eso que tu cliente cuenta, entender a tu cliente y hacerle preguntas abiertas que no sugestionen sus respuestas (Suster, 2013). Claramente, tampoco debes esperar que el cliente te ofrezca la solución. Ese es tu trabajo y tu sueño. Si lo que tu cliente te cuenta es realmente un problema o un dolor para él, será más fácil que se disponga a contártelo, frente a tu intención de buscar una solución, y que incluso se comprometa con esta.

Además, como recomienda Blank en el video de UniMOOC (2014), Suster (2013) sugiere tener en cuenta que “las personas prefieren oírse hablar en lugar de escucharte” (<https://goo.gl/sx2Qzv>), razón por la cual debes evitar presentaciones largas, profundizar en tu historia o contar anécdotas personales. Trata de intervenir solo cuando sea necesario y de manera sensata, y de utilizar la estrategia del LQE, es decir, de “lo que encontramos” (o en inglés WWF, por what we find), que este autor sugiere usar para explicarle al cliente el porqué de la solución que está creando, luego de haber escuchado sus dolores y problemas (Suster, 2013).

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 enfrenta actualmente?
- ¿Qué sucede si ese problema, necesidad o dolor no se controla?
- ¿Qué le impidió aliviar el dolor hasta el momento?
- ¿Qué considera que debería incluir la solución a ese problema? (Myers, s. f).

Es importante preguntar y repreguntar de diferentes maneras a tu 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://goo.gl/pDr4gz>).

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

Presta atención a tus 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://goo.gl/pDr4gz>)

Asimismo, las preguntas abiertas invitan al cliente a abrir su conciencia, a indagar en ella y buscar nuevas soluciones. Por otro lado, también tienes que considerar que el dolor de un segmento de clientes puede estar ya satisfecho por una propuesta de valor. Sin embargo, es importante estar atentos a las tendencias y los cambios sociales y tecnológicos, ya que un dolor resuelto puede generar otros dolores asociados, que se conviertan en nuevas oportunidades de negocios para aprovechar, en la medida que el emprendedor esté mirando esas necesidades secundarias. Como conclusión, vale recordar que tu propósito será calmar los puntos de dolor de las personas (clientes). Para conseguir esto, no debes perder de vista que lo importante es conocer a fondo cuáles son los puntos de dolor que aquejan a tus clientes.

Referencias

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

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

J. Finkelstein [Nombre de usuario]. (2007). Pirámide de Maslow [Imagen]. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Macías, M. (24 de abril de 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. 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, ES: Deusto.

Piqueras, C. (14 de octubre de 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, ES: Deusto.

Suster, M. (17 de junio de 2013). How to identify client pain points. Recuperado de <https://www.inc.com/mark-suster/how-to-identify-client-pain-points.html>

UniMOOC [Nombre de usuario]. (18 de marzo de 2014). Steve Blank. UniMOOC (L2.01) "La propuesta de valor". Crea tu Startup [Video de YouTube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=5KB40v_xe4g