

Innovación Empresarial y Disrupción

Propuestas de valor
innovadoras

Clase 4

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

¿Por qué algunos productos o servicios se convierten en esenciales para los clientes, mientras que otros son ignorados? La respuesta está en la propuesta de valor y en qué tan bien entendemos el problema real del cliente. En esta clase, exploraremos cómo desarrollar ofertas de valor innovadoras que no solo sean atractivas, sino que realmente generen impacto y adopción en el mercado. Para lograrlo, utilizaremos la metodología Jobs-to-Be-Done (JTBD), que nos permitirá comprender cómo y por qué los clientes toman decisiones de compra.

Analizaremos los principios clave de JTBD y las fuerzas que intervienen en el proceso de adopción de una solución: empuje, atracción, inercia y fricción. Construiremos un mapa de fuerzas del cliente, el cual será diseñado y trabajado en una herramienta colaborativa, permitiéndonos visualizar de manera estratégica los factores que afectan la toma de decisiones. Al finalizar la clase, tendrás herramientas para re-diseñar ofertas de valor que no solo sean innovadoras, sino que sean percibidas como indispensables.

DESARROLLO

4. Propuestas de valor innovadoras

La principal razón por la que una iniciativa de negocio fracasa es porque desarrolla una solución que no resuelve un problema real para los clientes. Para que un modelo de negocio sea sostenible en el tiempo, debe cumplir tres condiciones esenciales: **deseabilidad, viabilidad y factibilidad**.

Cuando hablamos de modelos de negocio, hay una verdad fundamental: si no creamos algo que la gente realmente quiera, no tenemos nada. El éxito de un producto o servicio no depende únicamente de la tecnología, el diseño o la ejecución, sino de nuestra capacidad para entender **cómo y por qué los clientes toman decisiones de compra**.

Por ejemplo, si decides rápidamente que un modelo de suscripción es la mejor forma de monetizar tu idea, sin considerar otras opciones como pago único o modelo transaccional, podrías estar tomando esa decisión simplemente porque es el modelo que mejor conoces o el que ves aplicado en otras empresas. Pero esto no significa necesariamente que sea la mejor opción para tu producto y mercado objetivo.

Para reducir la complejidad y mejorar la precisión de tu idea, una estrategia efectiva es dividir el lienzo en 2 a 5 variantes más específicas, manteniendo un solo negocio por cada **Lean Canvas**.

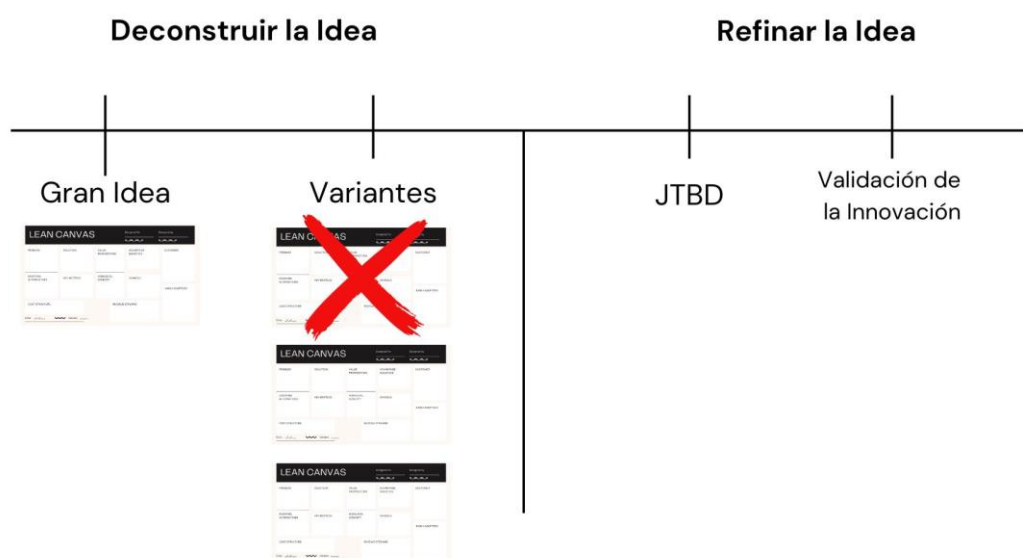


Figura 2. Variantes de Lean Canvas para Validar. Autoría contenidista Juan Carlos Piñuela.

Esto te permitirá probar múltiples modelos de negocio hasta encontrar el más adecuado. Aquí algunas recomendaciones clave:

- Mantén tu idea simple y clara: Si es difícil de explicar, será difícil de ejecutar.
- Si no cabe en una sola página, es demasiado compleja: La precisión es clave para la validación.
- No te comprometas con una única variante demasiado pronto: Permite que los datos y la validación guíen tu decisión.

El *Jobs-to-Be-Done* es Clave para una Oferta de Valor Innovadora. Definir una oferta de valor innovadora no se trata solo de agregar más funcionalidades a un producto o servicio. Se trata de comprender qué progreso busca el cliente y cómo tu solución lo ayuda a alcanzarlo. Aquí es donde entra la teoría de Jobs-to-Be-Done (JTBD), un enfoque que permite desarrollar soluciones alineadas con las necesidades reales del mercado y no solo con lo que creemos que el cliente quiere.

Este enfoque nos ayuda a movernos más allá de las suposiciones y diseñar modelos de negocio que realmente generen impacto, asegurando que lo que construimos resuelve problemas significativos y tiene un mercado listo para adoptarlo.

4.1 Jobs To Be Done

En el desarrollo de una propuesta de valor innovadora, es fundamental comprender qué impulsa a los clientes a elegir una solución sobre otra. En este sentido, la teoría de *Jobs-to-be-Done* (JTBD) proporciona un marco poderoso para analizar las decisiones de compra desde la perspectiva del progreso que los clientes desean alcanzar en sus vidas.



Figura 3. Decisión de compra. Canva (2025).

Clayton Christensen, quien popularizó esta teoría, explica que los clientes no compran productos o servicios simplemente por sus características, sino porque buscan *contratar* una

solución que les ayude a progresar en un contexto específico. Este enfoque permite dejar de pensar en términos de productos y comenzar a diseñar soluciones en función de la necesidad real del cliente.

4.1.1 Principios Claves de JTBD

A continuación, se presentan los principios de Jobs to be Done:

a. *El Cliente no Compra, Contrata un Producto*

Un cliente no compra un taladro porque quiera un taladro, sino porque necesita hacer un agujero en la pared. De la misma manera, no paga por una suscripción de streaming solo por la plataforma, sino porque quiere entretenimiento accesible en su tiempo libre.

b. *El Progreso es el Objetivo Final*

La clave está en entender qué progreso busca alcanzar el cliente. Una persona no compra un curso de inglés solo por el idioma, sino porque quiere comunicarse mejor en el trabajo o viajar sin barreras.

c. *El Contexto Define la Elección*

El mismo trabajo puede tener diferentes soluciones según el momento, lugar y manera en que se necesite. Por ejemplo, para transportarse al trabajo, alguien podría optar por bicicleta, transporte público o taxi, dependiendo del clima, la distancia y su presupuesto.

d. *Las Fuerzas del Progreso Determinan la Adopción*

Al evaluar una nueva solución, los clientes enfrentan cuatro fuerzas:

- *Empuje:* Problemas con la situación actual que los llevan a buscar una alternativa.
- *Tire:* Atractivo de una nueva solución y sus beneficios percibidos.
- *Inercia:* Hábitos y costos de cambio que los mantienen en su estado actual.
- *Fricción:* Miedos e incertidumbre sobre la nueva solución.

e. *El Cliente Evalúa Alternativas Basadas en el Trabajo a Realizar*

No todas las soluciones compiten en la misma categoría. Un servicio de transporte urbano no solo compite con otros taxis, sino también con bicicletas, aplicaciones de carpooling o incluso el teletrabajo si la alternativa es no salir de casa.

4.1.2 Aplicación de JTBD en la Creación de Valor Innovador

Para construir una oferta de valor realmente innovadora, se debe partir de la comprensión de los *Jobs-to-be-Done* de los clientes. Esto implica:

- a. **Definir un Job Statement:** Identificar qué progreso busca alcanzar el cliente y qué resultados espera obtener.

Un Job Statement describe el progreso que el cliente busca realizar en un contexto específico. Se compone de tres elementos:

- Situación: El contexto en el que se encuentra el cliente cuando surge la necesidad.
- Motivación: Lo que impulsa al cliente a buscar una solución.
- Resultado esperado: Lo que el cliente espera lograr con la solución.

Fórmula del Job Statement:

"Cuando (situación), yo quisiera que (acción/motivación), para lograr (resultado esperado)."

Ejemplo: "Cuando tengo una reunión importante y necesito preparar una presentación rápidamente, yo quisiera una herramienta que me ayude a estructurar mis ideas de manera efectiva, para lograr transmitir mi mensaje con claridad y sin perder tiempo."

- b. **Analizar las fuerzas del progreso:** Identificar qué impulsa al cliente a cambiar y qué lo frena.

El cliente no solo toma decisiones basadas en la necesidad, sino que también enfrenta barreras que pueden frenar su cambio hacia una nueva solución. En JTBD, estas fuerzas se dividen en dos grupos:

✓ Fuerzas que impulsan el cambio:

La insatisfacción con la solución actual (empuje).

La atracción hacia una nueva solución (tire).

✗ Fuerzas que frenan el cambio:

La inercia del hábito y el miedo a lo desconocido (inercia).

La incertidumbre y el esfuerzo requerido para adoptar la nueva solución (fricción).

Ejemplo: Un usuario que usa un software tradicional para presentaciones puede estar frustrado por su complejidad (empuje), pero también puede temer que aprender una nueva herramienta le tome demasiado tiempo (fricción).

- c. **Seguir la línea de tiempo del progreso (JTBD Timeline):** Entender las etapas que atraviesa un cliente desde que detecta un problema hasta que adopta una solución.

El modelo de *Jobs-to-Be-Done (JTBD)* permite comprender cómo los clientes toman decisiones para cambiar de una solución a otra en función de su necesidad de progreso. Este proceso sigue una serie de fases que van desde la **toma de conciencia del problema** hasta la evaluación posterior a la compra.

Fases:

- i. **Primer Pensamiento (*First Thought*)**
 - El usuario comienza a ser consciente de una necesidad o problema, aunque todavía no está activamente buscando una solución.
- ii. **Búsqueda Pasiva (*Passive Looking*)**
 - Se presenta un primer evento que refuerza la percepción del problema. El usuario empieza a notar opciones en su entorno, pero sin tomar acciones concretas.
- iii. **Búsqueda Activa (*Active Looking*)**
 - Un segundo evento impulsa al usuario a investigar más activamente. Comienza a evaluar alternativas y a recopilar información sobre posibles soluciones.
- iv. **Decisión (*Deciding*)**
 - El usuario define sus criterios de selección y compara distintas opciones. Es el punto donde se equilibran las fuerzas de empuje (*push*) y atracción (*pull*), así como las barreras de fricción y la inercia.
- v. **Compra (*Buying*)**
 - Se toma la decisión final y se adquiere el producto o servicio que mejor satisface el *job-to-be-done*.
- vi. **Uso y Experiencia (*Finished or Experienced*)**
 - Se evalúa si la solución realmente ayudó a alcanzar el progreso deseado. En esta fase, el usuario compara su experiencia con sus expectativas iniciales.
- vii. **Reflexión y Satisfacción (*Looking Back & Satisfaction*)**

- El usuario analiza si el producto cumplió su promesa. Si la satisfacción es alta, es probable que lo recomiende y lo use nuevamente. Si no, buscará otras alternativas.

d. Cómo Aplicar el JTBD Timeline en Innovación

Este proceso permite a las empresas y emprendedores:

- Comprender los momentos clave en los que un usuario decide buscar y comprar una solución.
- Identificar barreras de adopción que pueden frenar la conversión.
- Alinear la propuesta de valor con los criterios de decisión del usuario.
- Optimizar la comunicación y canales de venta para llegar al cliente en el momento adecuado.

Este marco es clave para diseñar productos y servicios centrados en el usuario, asegurando que realmente resuelvan sus necesidades y se integren en su flujo de decisión natural.

Esta perspectiva no solo permite desarrollar mejores productos y servicios, sino también crear mensajes de marketing más efectivos, mejorar la experiencia del cliente y construir modelos de negocio más alineados con las verdaderas necesidades del mercado.

Entonces, si realmente queremos diseñar una oferta de valor innovadora, necesitamos entender:

- ¿Qué motiva a los clientes a buscar una nueva solución?
- ¿Qué fuerzas los impulsan a cambiar y cuáles los frenan?
- ¿Cómo evalúan las alternativas y toman decisiones?

Esto nos permitirá diseñar productos que no solo sean deseables, sino también adoptados y valorados en el tiempo.

El siguiente link describe ampliamente el modelo JTBD.

Link: <https://jtbd.info/why-is-it-called-jobs-to-be-done-and-why-is-this-important-7febc880289b>

4.2 Fuerzas Del Cliente

Cada decisión de compra sigue un ciclo estructurado, en el que influyen múltiples fuerzas. Vamos a dividirlo en tres fases fundamentales que permitan entender dichas fuerzas.

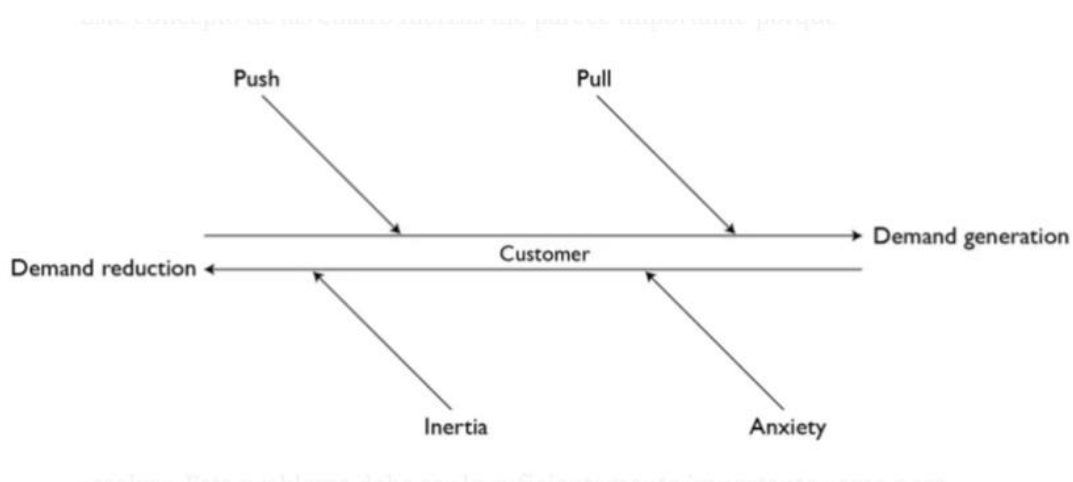


Figura 4. Fuerzas del cliente. Medium. (s.f.).

4.2.1 Etapa 1: Evento Desencadenante y Resultado Deseado

El proceso comienza cuando ocurre un **evento desencadenante** que genera insatisfacción con la situación actual. Esto empuja al cliente a buscar una solución para alcanzar su **resultado deseado**.

Ejemplo: Si un emprendedor usa una hoja de cálculo para gestionar clientes y se da cuenta de que pierde muchas oportunidades de venta, esto podría desencadenar la necesidad de buscar un CRM más eficiente.

Tipos de eventos desencadenantes:

- Cambios personales (cumpleaños, viajes, problemas de salud, otros problemas).
- Malas experiencias con productos actuales.
- Nuevas oportunidades (cambios regulatorios, expansión de negocio).

Pero hay una barrera importante: **la inercia**. A veces, aunque el cliente reconozca el problema, el esfuerzo de cambiar es mayor que el beneficio percibido.

El foco:

- Identificar qué evento activa la necesidad en el cliente.
- Entender qué resultado busca alcanzar.
- Detectar la inercia que podría frenar la decisión.

4.2.2 *Etapa 2: Evaluación de Alternativas y Contratación*

Si la fuerza de **empuje** (disconformidad con la situación actual) es mayor que la **inercia**, el cliente empieza a buscar opciones.

Aquí aparecen dos fuerzas adicionales:

- **Fuerza de Tira:** La atracción por una nueva solución.
- **Fuerza de Fricción:** Las dudas, riesgos y costos de adopción.

Ejemplo: Un usuario que quiere comprar un software de gestión de proyectos puede sentirse atraído por una herramienta moderna (*Fuerza de Tira*), pero si el precio es alto o la curva de aprendizaje es compleja, podría dudar (*Fuerza de Fricción*).

Para esta etapa es clave analizar:

- ¿Cuáles son los criterios de selección de los clientes?
- ¿Qué barreras impiden que adopten una nueva solución?
- ¿Cómo se comparan las alternativas en términos de valor percibido?

En última instancia, la ecuación que define la decisión es:

☑ Si $(\text{Empuje} + \text{Tire}) > (\text{Inercia} + \text{Fricción}) \rightarrow$ El cliente contrata la solución.

⊖ Si $(\text{Empuje} + \text{Tire}) < (\text{Inercia} + \text{Fricción}) \rightarrow$ El cliente se queda con su opción actual.

El cliente elige la solución que mayor valor perciba para el trabajo a realizar, investigar cuales fueron los CRITERIOS DE CONTRATACIÓN para entender qué fue lo que más le llamó la atención de la solución elegida es fundamental. Así mismo, cuáles fueron los CRITERIOS DE DESPIDO para entender qué fue lo que NO le gustó de las soluciones que descartó.

4.2.3 Etapa 3: Evaluación Post-compra

El proceso de compra no termina con la adquisición. El cliente entra en una fase de prueba en la que compara su **resultado actual** con el **resultado esperado**.

- Si la nueva solución cumple o supera la expectativa, el cliente la mantiene y la recomienda.
- Si no cumple, buscará una alternativa o volverá a su solución anterior.

Ejemplo: Una persona que contrata una plataforma de cursos online puede seguir usándola si cumple sus expectativas, pero si el contenido no es relevante o la interfaz es confusa, la abandonará.

Métricas clave para esta etapa:

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Retención y recompra.
- Recomendaciones y boca a boca.

Entender el proceso de compra es fundamental para diseñar ofertas de valor que los clientes realmente adopten. Para ello, debemos:

- **Identificar los eventos desencadenantes** que activan la necesidad.
- **Reducir la fricción y la inercia** para facilitar la adopción.
- **Maximizar la percepción de valor** mediante una propuesta clara y diferenciada.
- **Asegurar una experiencia post-compra satisfactoria** que genere lealtad y retención.

Diseñar una oferta de valor innovadora no se trata solo de agregar funcionalidades, sino de **alinear nuestro producto con las fuerzas que realmente impulsan la decisión de compra.**

Pregunta para reflexionar: ¿Cómo puedes ajustar tu propuesta de valor para reducir la inercia y aumentar la fuerza de empuje en tus clientes?

A continuación, se describe en un ejemplo binario de posibles tipos de productos y su efecto en el cliente, los dos productos tienen potencial, lo importante es determinar cómo aportan al evento desencadenante.

Link: <https://medium.com/startups-es/las-cuatro-fuerzas-que-moldean-la-demanda-887430dd4483>

En el link se amplían detalles sobre las fuerzas del cliente.

4.2.4 Ejemplo de aplicación: ¿Velocidad Crucero o Rescate de Emergencia?

Cuando diseñamos una oferta de valor innovadora, es clave preguntarnos: **¿Nuestro producto es un servicio de velocidad crucero o un equipo de rescate de emergencia?**



Figura 5. Oferta de Valor. Canva (2025).

Ambos tipos de soluciones pueden funcionar, pero su impacto y urgencia son muy diferentes.

Los productos de **velocidad crucero** hacen la vida más cómoda y eficiente. Nos ayudan a optimizar tareas, mejorar procesos y alcanzar resultados de manera más fluida. Son como un piloto automático: facilitan el camino, pero si no los tienes, puedes seguir avanzando, aunque con más esfuerzo.

Por otro lado, los productos de **rescate de emergencia** son indispensables en momentos críticos. No son una mejora opcional, sino una necesidad urgente. Cuando el problema aparece, el cliente debe resolverlo de inmediato. Si no tiene la solución a la mano, detiene su operación, pierde dinero o enfrenta un gran inconveniente.

Ejemplo 1: Un asistente virtual con IA que te ayuda a responder correos y organizar tu agenda es **velocidad crucero**. Es útil, pero si no lo tienes, puedes seguir gestionando tus correos manualmente.

Ejemplo 2: Un sistema antifraude que detecta transacciones sospechosas en tiempo real es **rescate de emergencia**. Si no lo tienes, puedes perder miles de dólares en cuestión de minutos.

Etapas:

- a. Todo proceso de compra inicia con un **evento desencadenante**. Este evento genera la necesidad de un cambio y empuja al cliente hacia un **resultado deseado**.
 - Si el evento desencadenante es fuerte y genera urgencia, el cliente buscará una solución de "rescate de emergencia".
 - Si el evento desencadenante es más difuso y no genera urgencia inmediata, el cliente puede considerar un producto de "velocidad crucero".

Ejemplos:

- A. Un profesional que necesita una plataforma para tomar notas y organizar sus ideas puede probar diferentes opciones hasta encontrar una que le guste. No tiene apuro.
- B. Un equipo de ventas que ha perdido tres clientes grandes por falta de seguimiento necesita urgentemente un CRM funcional que le ayude a evitar más pérdidas.

b. ¿Cómo diseñar una solución que el cliente sienta imprescindible?

Si nuestro producto está más cerca de ser "**velocidad crucero**", necesitamos trabajar más en la atracción y el posicionamiento. Los clientes no sentirán una urgencia inmediata para comprarlo, por lo que requerimos:

- Crear contenido educativo que demuestre los beneficios de optimización.
- Ofrecer versiones gratuitas o demos para que el cliente lo pruebe sin riesgo.
- Construir una marca fuerte que genere confianza y diferenciación.

Si nuestra solución es un "**rescate de emergencia**", el foco debe estar en:

- Identificar los eventos desencadenantes y posicionarnos en ese momento clave.
- Hacer evidente el impacto del problema y cómo nuestra solución lo elimina de inmediato.
- Reducir cualquier barrera de adopción (por ejemplo, modelos de pago por resultados).

c. ¿Tu producto mantiene el ritmo o salva el día?

No todas las soluciones tienen que ser "rescate de emergencia". Hay espacio para productos que mejoran la vida y optimizan procesos. Pero si logramos posicionar nuestra oferta de valor en el momento en que el cliente realmente la necesita, nuestra adopción será mucho más rápida.

Pregunta para reflexionar: ¿Cómo puedes hacer que tu producto sea percibido como una necesidad urgente en el momento correcto?

REFERENCIAS

Speck, C., & Moesta, B. (Año). *Jobs-to-be-Done: The Handbook*.

Klement, A. (Año). *When Coffee & Kale Compete: Become Great at Understanding What People Really Want*.

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harper Business.

Moesta, B., & Engle, G. (Año). *Demand-Side Sales 101: Stop Selling and Help Your Customers Make Progress*.

DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA CLASE 3.

Job Statement: Es una estructura que describe el progreso que un cliente busca alcanzar con un producto o servicio. Se formula considerando la situación, la motivación y el resultado esperado.

Fuerzas del Progreso: Son los factores que influyen en la decisión de un cliente al cambiar o mantener una solución.



La excelencia no se improvisa

síguenos

