

Innovación Empresarial y Disrupción

Difusión de la innovación

Clase 6

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

La siguiente clase aborda el ciclo completo de descubrimiento del problema, una fase esencial para evitar desarrollar soluciones basadas en suposiciones. Comprender cómo se difunden las innovaciones, quiénes están dispuestos a adoptarlas en fases tempranas y cómo detectar problemas urgentes e importantes permite enfocar los esfuerzos de diseño con claridad estratégica. En lugar de validar ideas prematuras, se propone descubrir necesidades reales a través de conversaciones abiertas con usuarios potenciales.

Se revisará el proceso para descubrir el problema, que incluye estructurar entrevistas, construir relatos comparables, priorizar necesidades usando criterios de importancia y satisfacción, y traducir esos hallazgos en oportunidades de diseño. Esta clase marca el paso del supuesto al hallazgo y prepara el camino para redefinir o ajustar una propuesta de valor bien fundamentada y alineada con la realidad del usuario.

DESARROLLO

6. Difusión de la innovación

Las innovaciones no se adoptan de forma inmediata por toda la población. Existen diferencias significativas entre los grupos de personas según su predisposición a incorporar una nueva solución. Comprender cómo se difunden las innovaciones y quiénes son los primeros en adoptarlas es fundamental para definir estrategias efectivas de entrada al mercado. La curva de adopción de innovaciones propuesta por Everett Rogers tiene varias aplicaciones. Es importante enfocarla a mercados reales y determinar su relevancia para orientar los esfuerzos comerciales y de validación en fases tempranas de desarrollo de una innovación, un emprendimiento o un nuevo negocio.

6.1 Curva de adopción de Innovación

Las innovaciones nunca se adoptan de golpe. Siempre habrá ciertos segmentos que se resistirán más que otros a probar nuevos productos o servicios. Comprender esta dinámica es clave antes de lanzar una innovación. Si intentas venderle a todo el mundo desde el primer momento, probablemente no le venderás a nadie, ya que no todos los segmentos se comportan igual ante una nueva propuesta.

En las primeras etapas, cuando los recursos son limitados, es esencial saber con qué grupos del mercado es más eficiente interactuar. Para ello, es útil conocer el Modelo de Difusión de la Innovación popularizado por Everett Rogers en su libro *Diffusion of Innovations* (1962).

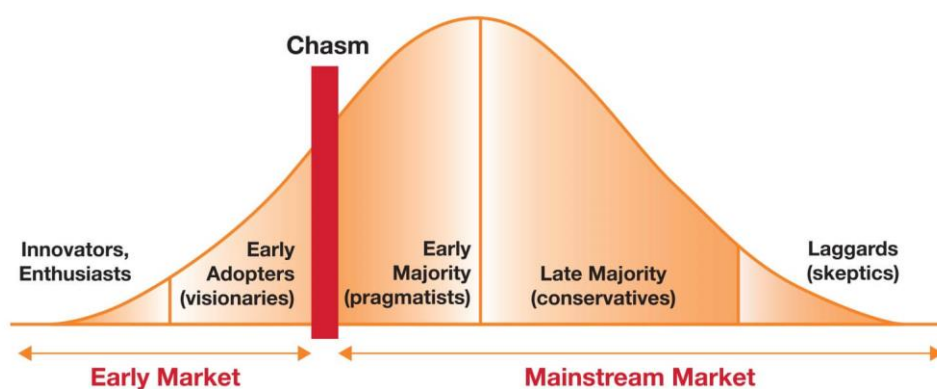


Figura 1. Curva de difusión de la innovación. Fuente: Think&Sell. (s.f.). *La ón de las innovaciones: teoría y práctica.*

En el siguiente link se puede ahondar en la curva de innovación de Rogers.

Link: <https://thinkandsell.com/blog/la-difusion-de-las-innovaciones-teoria-y-practica/>

Este modelo permite:

- Establecer estrategias específicas según el nivel de adopción de cada segmento.
- Asignar eficientemente los recursos para concentrar los esfuerzos donde realmente importan.
- Estimar las tasas de adopción y su evolución a lo largo del tiempo.

El concepto central del modelo es la *innovación*, definida como una idea, práctica u objeto percibido como nuevo por una persona. Es decir, lo importante no es si algo es realmente nuevo, sino si se percibe como tal por parte del usuario.

Según Rogers, las personas adoptan innovaciones en diferentes momentos. Esta distribución puede visualizarse como una campana de Gauss dividida en cinco segmentos:

Innovadores (2,5%)

- Personas curiosas, arriesgadas, apasionadas por la novedad.
- Buscan ser los primeros en probar nuevas tecnologías.
- Operan en redes cosmopolitas y suelen tener recursos económicos.

Early Adopters (13,5%)

- Son influyentes y líderes de opinión.
- Asumen riesgos moderados y son muy receptivos a nuevas ideas.
- Están dispuestos a pagar más por soluciones innovadoras y disfrutan marcando tendencia.

Mayoría Temprana (34%)

- Son más pragmáticos.
- Necesitan evidencia social y casos de éxito antes de adoptar algo nuevo.
- Les interesa mejorar su estilo de vida y productividad.

Mayoría Tardía (34%)

- Escépticos. Adoptan la innovación por presión social o económica.
- Confían más en el statu quo y en lo conocido.

Rezagados (16%)

- Tradicionalistas. Evitan el cambio hasta que no queda más remedio.
- Rechazan la innovación por defecto y solo la adoptan si el producto previo deja de existir.

Además del perfil de los segmentos, el modelo de Rogers incluye cinco etapas del proceso individual de adopción de una innovación:

- a. Conocimiento:** La persona se entera de la existencia de la innovación.
- b. Persuasión:** Se evalúan los beneficios y valor percibido.
- c. Decisión:** Se toma la decisión de adoptarla o rechazarla.

- d. **Implementación:** Se pone en práctica.
- e. **Confirmación:** Se reafirma la decisión de adoptarla (o se revierte).

Ejemplo aplicado: Educación online

Tomemos como caso la expansión de los cursos virtuales.

- **Innovadores:** Personas autodidactas que buscaron formarse online cuando nadie más lo hacía.
- **Early Adopters:** Usuarios que se inscribieron en plataformas como Coursera o edX cuando universidades de prestigio empezaron a ofrecer cursos online certificados.
- **Mayoría Temprana:** Gran masa de estudiantes que entraron en plataformas como Udemy una vez que hubo validación social.
- **Mayoría Tardía:** Usuarios que solo se sumaron cuando estos cursos ya eran ampliamente aceptados.
- **Rezagados:** Personas que solo se volcaron a la educación en línea cuando las clases presenciales dejaron de ser una opción viable (ej. pandemia).

¿Con quién hacer negocios?

Con los **Innovadores** y **Early Adopters**. Representan el primer 16% del mercado, y son quienes están dispuestos a asumir riesgos y tolerar fallas tempranas. Intentar vender al centro de la curva en las primeras etapas puede ser un error, ya que estas personas no comprarán hasta ver resultados concretos y validación social.

Apunta a quienes apoyen tu causa y estén dispuestos a pagar más por probar algo nuevo. Ellos serán los aliados estratégicos para alcanzar masa crítica.

Una innovación solo puede pasar al mercado masivo una vez que ha sido aceptada por ese primer 15-16% del mercado. Esa es la verdadera validación de que tu solución tiene potencial de escalabilidad.

Quien es tu early adopter ideal, cómo lo encuentro o cómo entrego valor a cambio de las entrevistas que confirmen o rechacen la hipótesis sobre el early adopter y si tiene un problema urgente e importante.

6.2 La importancia de determinar el problema

Cuando ya se ha esbozado un modelo de negocio viable, el siguiente paso clave en cualquier proceso de innovación o emprendimiento es **validar si realmente existe demanda para la solución que se propone**.

¿Por qué descubrir problemas y no validarlos prematuramente?

Uno de los errores más comunes en procesos de innovación o emprendimiento es validar ideas demasiado pronto, asumiendo que el problema ya está claramente definido. Esta validación apresurada suele basarse en encuestas o entrevistas guiadas que, en lugar de revelar necesidades reales, tienden a inducir respuestas que confirman hipótesis previas. En contextos de alta incertidumbre, este enfoque puede llevar a invertir recursos valiosos en resolver problemas que no son prioritarios, urgentes o incluso existentes.

Un ejemplo representativo se observa en el caso de muchas plataformas de educación virtual. Varias de ellas fueron diseñadas inicialmente para "facilitar el acceso a cursos en línea", pero tras ser lanzadas al mercado, encontraron baja retención y escasa participación. ¿La razón? La mayoría de los usuarios no luchaban con la falta de acceso, sino con la falta de motivación, acompañamiento o claridad sobre cómo aplicar lo aprendido. En otras palabras, el problema real era emocional y contextual, no técnico. Diseñar una solución sin haber descubierto previamente ese tipo de necesidades puede comprometer por completo su adopción.

Este principio aplica también en industrias como el renting de vehículos. Una empresa podría asumir que el dolor principal del cliente está en la variedad de modelos disponibles, pero al conversar con usuarios, podría descubrir que lo que realmente genera insatisfacción es la incertidumbre en la devolución del vehículo o los costos ocultos al finalizar el contrato.

Por eso, en esta etapa, no se trata de preguntar “¿Te interesa esta solución?”, sino de explorar **qué hicieron las personas en el pasado, qué intentaron resolver, con qué recursos contaban, y qué barreras enfrentaron**. A través de entrevistas abiertas, centradas en comportamientos reales, es posible:

- Comprender los eventos desencadenantes que activan una necesidad.
- Identificar el trabajo que el usuario quiere realizar y el resultado que espera.

- Explorar las alternativas que ha usado o considerado.
- Detectar fricciones, frustraciones y compromisos no deseados en el proceso.

Descubrir, en lugar de confirmar, es el único camino para construir soluciones relevantes, diferenciadoras y con verdadero encaje en el mercado.

6.3 Proceso de descubrimiento del Problema

El proceso de descubrimiento del problema es uno de los pilares más importantes del camino. Su objetivo principal es identificar problemas reales que valga la pena resolver, detectar áreas de oportunidad dentro del mercado, y definir con claridad quiénes son los Early Adopters, es decir, ese grupo inicial de clientes que están dispuestos a probar y pagar por una solución innovadora.

Este proceso busca alcanzar el primer gran hito de toda innovación y emprendimiento: el **Customer/Problem Fit**, es decir, la validación de que existe un grupo de personas con un problema claro, importante y no resuelto de manera satisfactoria. Para lograrlo, se plantea realizar dos ciclos de entrevistas:

- Ciclo de entrevistas amplias:** Aquí se busca conversar con al menos 10 personas de distintos perfiles, con el fin de explorar un amplio abanico de necesidades, frustraciones, deseos y comportamientos. El propósito es mapear el espacio de oportunidades y empezar a entender cómo se comportan los potenciales clientes en torno al problema.
- Ciclo de entrevistas específicas:** Una vez detectadas las necesidades más relevantes, se realiza una segunda ronda de entrevistas (también con 10 personas), enfocándose en quienes presentan ese problema con mayor claridad. Esta etapa permite profundizar en el contexto, evaluar soluciones actuales y validar si el problema es realmente urgente e importante.

Para ordenar este proceso, se divide en tres grandes etapas: **descubrir necesidades, priorizar necesidades e identificar oportunidades.**



Figura 2. Proceso para descubrimiento del problema. Autoría, contenidista : Juan Carlos Piñuela.

6.4 Descubrir Necesidades

Es la etapa uno del proceso de descubrimiento del problema. El propósito de esta etapa es identificar qué necesidades, frustraciones o deseos intentan satisfacer actualmente las personas, ya sea con productos, servicios, o soluciones improvisadas. Esta información es clave para entender qué están intentando resolver los clientes, en qué contexto lo hacen y con qué limitaciones se enfrentan.

El proceso incluye tres pasos fundamentales:

- a. **Planificar entrevistas amplias:**
Se debe identificar un grupo diverso de 10 personas, buscando variedad en tres criterios clave:
 - **Desencadenante de cambio:** ¿Qué motivó a esta persona a dejar una solución anterior y buscar otra? El objetivo es identificar las razones por las que un cliente cambió de solución.
 - **Trabajos que realizar (Jobs to be Done):** ¿Qué está intentando lograr esta persona al usar una solución? ¿Qué resultado desea obtener? Es importante para centrarnos en lo que los usuarios intentan resolver.
 - **Alternativas existentes:** ¿Qué otras opciones han usado o considerado para resolver su problema? Es importante para entender las soluciones que valora el usuario y los criterios que lo llevan a contratar una solución.

b. Conducir entrevistas:

Las entrevistas deben durar entre 30 y 45 minutos, enfocándose en explorar historias reales del pasado del cliente, no opiniones sobre el futuro. Es ideal grabarlas y transcribirlas usando herramientas de IA (como Voicit o Sembly) para analizarlas luego con mayor precisión. Las preguntas deben ser abiertas, del tipo:

- “¿Qué te llevó a cambiar de solución?”
- “¿Qué estás tratando de lograr con X?”
- “¿Qué otras soluciones has probado?”

c. Analizar cada entrevista:

Se comienza transcribiendo y organizando la información en una línea de tiempo que recorra el ciclo de decisión del cliente:

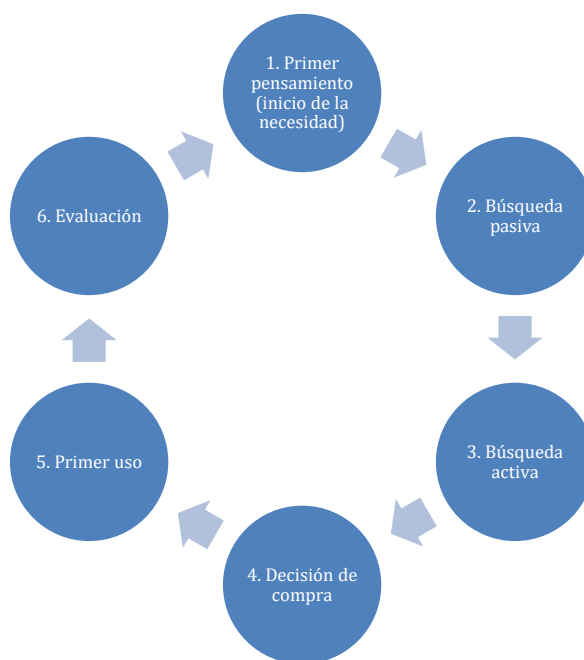


Figura 3. Ciclo de la decisión del cliente. Autoría contenidista Juan Carlos Piñuela.

Luego, se sintetiza cada entrevista en una “historia del cliente”, usando un formato estandarizado que captura el desencadenante de cambio, los criterios de contratación, las emociones, los criterios de despido y los trade-offs de la solución. Esto permite comparar historias, identificar patrones y reconocer necesidades reales y comunes entre diferentes entrevistados.

6.5 Priorizar Necesidades

Una vez finalizado el ciclo de entrevistas y contruidos los relatos utilizando el modelo de storytelling basado en el ciclo de descubrimiento del problema, el siguiente paso clave es priorizar las necesidades identificadas. **Esta fase tiene como objetivo discernir cuáles de todas las necesidades mencionadas por los usuarios representan los mayores niveles de insatisfacción, están menos cubiertas por las soluciones actuales y, al mismo tiempo, son percibidas como importantes para los entrevistados.**

Priorizar no es simplemente ordenar por cantidad de menciones. Requiere una lectura cualitativa de los relatos, entendiendo las emociones, las expectativas no cumplidas y las frustraciones expresadas. Así, se evita caer en el error de construir soluciones que atiendan problemas secundarios o bien resueltos por alternativas ya existentes.

El proceso de priorización se desarrolla en tres etapas: agrupamiento de relatos por afinidad, formulación de insights significativos, y análisis mediante la matriz de importancia y satisfacción.

a. Agrupamiento de relatos por afinidad

El primer paso consiste en organizar los relatos de las entrevistas en función de tres dimensiones clave: **el trabajo que el usuario intenta realizar, la situación que desencadena la búsqueda de una solución, y el resultado que espera obtener.** Esta agrupación permite identificar patrones comunes entre usuarios con características diferentes, pero que comparten una necesidad o frustración central. Es recomendable que cada grupo de afinidad contenga al menos dos o tres relatos con elementos en común, de manera que la muestra permita extraer aprendizajes representativos.

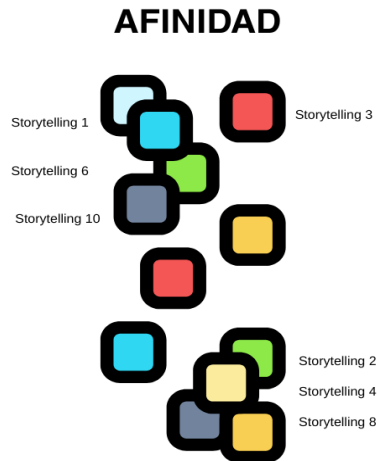


Figura 4. Afinidad de Storytelling. Autoría contenidista Juan Carlos Piñuela.

b. Formulación de insights a partir de los relatos

Una vez conformados los grupos, se redacta un insight para cada uno de ellos. Un insight no es simplemente una observación, sino una afirmación que sintetiza un descubrimiento relevante sobre el comportamiento del usuario, que conecta lo que hace, lo que siente y lo que necesita. Para redactarlos, es útil aplicar una fórmula que combine al usuario, el objetivo que desea alcanzar, la barrera que encuentra en su experiencia actual, y el impacto emocional o funcional que ello le genera.

Por ejemplo: “Usuarios que intentan organizar su devolución de vehículos sin perder tiempo, pero se frustran por la poca claridad en los procesos y horarios disponibles, lo que genera ansiedad y desconfianza.”

c. Matriz de priorización: importancia vs satisfacción

Con los insights redactados, el tercer paso es ubicarlos en una matriz que cruce dos variables: la importancia que el usuario le asigna al problema y el nivel de satisfacción que manifiesta con las soluciones actuales. Ambas variables deben ser estimadas a partir de la

entrevista, utilizando escalas de 1 a 5 y considerando tanto las respuestas explícitas como el tono y nivel emocional asociado al relato.

Los problemas que deben priorizarse son aquellos con **alta importancia** y **baja satisfacción**, ya que representan espacios en los que existe una necesidad significativa que aún no ha sido resuelta adecuadamente. Para facilitar el análisis, se puede organizar una tabla comparativa donde se incluyan los insights, el número de entrevistas asociadas, las puntuaciones de importancia y satisfacción, y las historias que componen cada insight.

Por ejemplo:

Insight identificado	Importancia	Satisfacción	N° entrevistas	Historias asociadas
Los usuarios no logran entender claramente los costos totales de renting	Alta	2	3	E02, E05, E09
Los procesos de devolución son impredecibles y poco amigables	Alta	1	4	E01, E04, E07, E10
El servicio de soporte demora en responder a urgencias	Alta	2	2	E03, E06

La información se puede exponer también en forma gráfica.

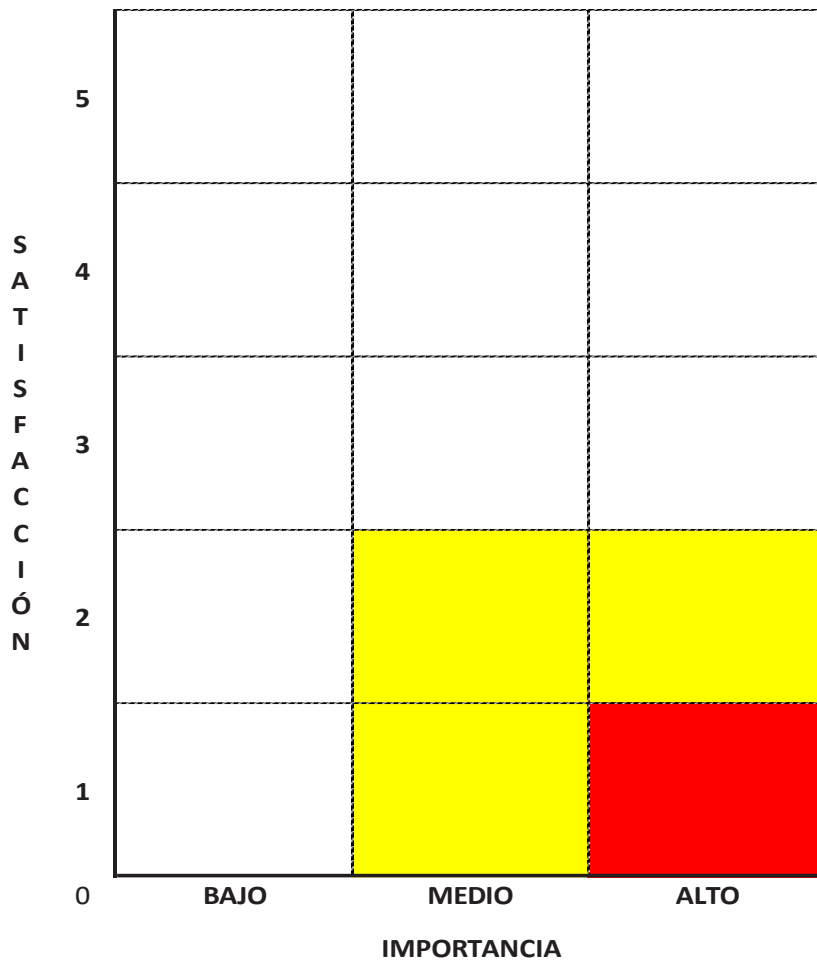


Figura 5. Matriz satisfacción vs. importancia. Autoría contenidista Juan Carlos Piñuela.

Finalmente, se propone construir un metarrelato que sintetice los descubrimientos más relevantes, agrupando los problemas críticos bajo una misma narrativa que permita comunicar con claridad la tensión central detectada. Este metarrelato servirá como base para las siguientes fases del desarrollo del producto, especialmente durante la definición de la propuesta de valor. Se sugiere redactarlo como una síntesis emocional y funcional del problema común, por ejemplo, para el caso de una empresa de renting de vehículos: “Los usuarios no necesitan más opciones, sino más claridad y control. Hoy, lo que los aleja de adoptar soluciones de movilidad no es el producto, sino la confusión, la incertidumbre y la desconfianza en los procesos.”

Esta síntesis será clave para orientar la ideación de soluciones, el diseño del MVP y las estrategias de validación que se desarrollarán en las siguientes etapas del curso.

6.6 Detectar Oportunidades

Una vez **priorizadas las necesidades más relevantes y con mayor nivel de insatisfacción entre los usuarios**, el siguiente paso en el proceso de descubrimiento del problema es traducir esas necesidades en oportunidades de innovación. Esta fase implica una combinación de análisis estructurado y profundización cualitativa para asegurar que las oportunidades identificadas no solo son relevantes, sino también urgentes y suficientemente significativas como para justificar una propuesta de valor.

a. Ciclo de entrevistas específicas

Después de priorizar las necesidades con mayor insatisfacción e importancia, se inicia una segunda ronda de entrevistas cualitativas, esta vez más enfocadas y dirigidas. Estas entrevistas (idealmente 10) se realizan con personas que presentaron de forma más clara los problemas seleccionados. La idea es obtener una comprensión más rica y profunda de los aspectos críticos del problema, de las limitaciones de las soluciones actuales, y de las expectativas aún no satisfechas.

Los objetivos del ciclo específico son:

- Profundizar en el contexto emocional, funcional y social del problema.
- Validar que el problema es realmente urgente e importante.
- Identificar criterios más precisos de adopción o rechazo de soluciones.
- Entender matices del trade-off que aceptan los usuarios actualmente.

Sugerencia metodológica:

Usa el mismo guion estructurado de entrevistas, enfócate exclusivamente en usuarios que hayan expresado la necesidad priorizada. Esto permite recoger matices y patrones que no siempre emergen en entrevistas generales.

b. Herramientas para el análisis: matrices comparativas

Una vez completadas las entrevistas específicas, y se analizan los resultados utilizando tres matrices complementarias:

- I. Matriz de Criterios de Contratación: Ayuda a entender qué aspectos valoran realmente al momento de elegir una solución.
- II. Matriz de Criterios de Descarte: Identifica por qué ciertas soluciones fueron descartadas y qué elementos son disuasivos.
- III. Matriz de Trade-Offs: Expone los elementos que los usuarios aceptan resignadamente, revelando oportunidades claras de diferenciación.

Estas matrices se construyen a partir del resumen de los storytellings de la segunda ronda de entrevistas, con foco en el problema específico seleccionado.

c. Construcción de oportunidades y metamensajes

Con base en los datos recogidos, se deben sintetizar cinco oportunidades clave de diseño.

Para cada una:

- Se resumen los *insights relevantes* (comunes en varias entrevistas).
- Se determina el *nivel de insatisfacción* y *nivel de importancia promedio*.
- Se redacta un *metamensaje* que refleje con lenguaje del usuario el corazón del problema.

Ejemplo de metamensaje:

“Me da miedo perder información porque todo depende de mí y nadie me explica bien cómo funciona la plataforma.”

Este tipo de frase puede convertirse en la chispa que inspire una funcionalidad diferenciadora o un nuevo enfoque en la solución al problema urgente e importante.

El siguiente link se exploran algunas ideas para quienes transitan por el camino de la innovación, sugiero repasar el concepto “Make something people want”.

Link: <https://www.paulgraham.com/good.html>

REFERENCIAS

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations* (1st ed.). Free Press.

Think&Sell. (s.f.). *La difusión de las innovaciones: teoría y práctica*.
<https://thinkandsell.com/blog/la-difusion-de-las-innovaciones-teoria-y-practica/>

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to Plan That Works* (2nd ed.). O'Reilly Media.

Blank, S. G. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.

DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA CLASE 5.

Insight: Es una comprensión profunda y reveladora sobre las motivaciones, frustraciones, deseos o comportamientos de los usuarios, que permite descubrir oportunidades para crear valor. No es solo una observación superficial, sino una conexión significativa entre lo que las personas hacen, sienten y necesitan.

Trade-off: Es una renuncia o compromiso que los usuarios aceptan al elegir una solución que no es perfecta. Representa aquello que sacrifican o toleran resignadamente porque no encuentran una mejor alternativa disponible. Identificar los trade-offs permite detectar brechas que pueden convertirse en oportunidades de innovación.



La excelencia no se improvisa

síguenos

