

Innovación Empresarial y Disrupción

Ofertas de valor

Clase 8

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

En esta clase final, consolidamos todo el proceso recorrido: desde descubrir problemas reales, diseñar soluciones innovadoras, construir ofertas de valor potentes hasta validar hipótesis críticas a través del prototipado y el ciclo de experimentación. Aquí, comprenderemos cómo los prototipos y los MVP no solo permiten validar propuestas, sino también detectar oportunidades de innovación disruptiva inesperada.

El objetivo es que los estudiantes sean capaces de aplicar un enfoque ágil, iterativo y estratégico para evolucionar sus ideas hacia soluciones reales que generen impacto. Aprenderemos que experimentar no es simplemente ejecutar una prueba, sino una metodología sistemática que impulsa el crecimiento, el aprendizaje y la construcción de modelos de negocio sólidos y sostenibles. Innovar no es solo diseñar soluciones, sino construir caminos de aprendizaje que conecten con la realidad del usuario. Cada experimento exitoso nos invita a escalar y consolidar nuestra estructura; cada error nos enseña a iterar y crecer. La verdadera disrupción ocurre cuando dejamos de suponer y empezamos a aprender con valentía.

8. Ofertas de valor

8.1 Oferta de Valor

El diseño de soluciones innovadoras no culmina en la creación del producto, sino en la capacidad de traducirlo en una oferta de valor poderosa. La oferta de valor es el núcleo que conecta la solución con el deseo real de los usuarios, respondiendo a sus necesidades urgentes e importantes, descubiertas en las etapas anteriores de validación. En este contexto, una oferta de valor efectiva debe ser clara, relevante y profundamente alineada con el problema que resuelve.

Construir una oferta irresistible es fundamental para el éxito del MVP. Es la primera validación emocional y racional que conecta al usuario con la solución propuesta, permitiendo convertir el aprendizaje de descubrimiento en una ventaja competitiva en el mercado.

En las clases iniciales, arrancamos deconstruyendo la idea inicial con el Lean Canvas, el cual marcaba como elemento central la oferta de valor. En esta etapa, alineamos y ajustamos la oferta acorde con los cambios e insights recibidos.

8.1.1 Componentes de la Oferta de Valor

Construir una oferta de valor robusta implica comprender a profundidad qué elementos la constituyen y cómo cada uno impacta la decisión de compra de los usuarios. La oferta de valor no es solamente una promesa de venta, sino una estructura estratégica que guía al cliente desde el interés hasta la acción, conectando con sus motivaciones profundas.

Basados principalmente en el modelo de Alex Hormozi, identificamos **cuatro componentes** esenciales que toda oferta de valor efectiva debe integrar:

a. Resultado Deseado

El primer pilar de una oferta de valor poderosa es el **resultado deseado** que el cliente quiere alcanzar. No se trata de vender un producto o servicio per se, sino de vender el cambio o transformación que el cliente busca en su vida. En educación virtual, por ejemplo, el resultado deseado no es "tomar clases en línea", sino "mejorar mi empleabilidad y lograr un ascenso profesional".

b. Probabilidad Percibida de Logro

La promesa de un resultado no es suficiente: el cliente debe creer **que realmente puede lograrlo**. La **probabilidad percibida de éxito se vuelve un motor crítico** para la toma de decisión.

Para aumentar esta percepción, es fundamental incluir **pruebas sociales** (testimonios, casos de éxito, cifras de efectividad), **garantías claras** (como devolución de dinero) y **una narrativa creíble** que explique por qué nuestra solución funciona mejor que las alternativas existentes.

c. Reducción del Tiempo Para Alcanzar el Resultado

En mercados cada vez más acelerados, la **velocidad** es una ventaja competitiva crucial. Una buena oferta no solo promete resultados, sino que acorta el tiempo para obtenerlos. En el caso de una plataforma de educación virtual, incorporar mecanismos como "microcredenciales", que se obtienen en semanas, o "rutas de aprendizaje aceleradas" puede transformar la percepción del usuario respecto a la inmediatez de los beneficios.

d. Reducción del Esfuerzo y Sacrificio

Finalmente, el esfuerzo requerido para obtener el resultado debe ser minimizado. El cliente siempre comparará su camino actual (a menudo lleno de frustraciones) con el nuevo camino que le proponemos.

Facilitar la experiencia —por ejemplo, ofreciendo una plataforma intuitiva, tutorías personalizadas o recordatorios inteligentes en un curso online— disminuye las barreras de adopción.

Estos componentes no actúan de forma aislada; **su combinación estratégica genera una propuesta que resuena profundamente** en el cliente.

En la clase anterior vimos cómo priorizar funcionalidades en base al impacto en el usuario. De forma equivalente, aquí se busca diseñar una oferta que maximice el valor percibido a través de una experiencia de uso clara, efectiva y emocionalmente relevante.

La oferta de valor no es solo una promesa escrita: es **la experiencia condensada que el usuario espera vivir**. Por ello, diseñarla estratégicamente es el puente entre descubrir necesidades y materializar la adopción temprana de nuestro MVP.

Figura 1.

La fórmula del valor. Fruci

FÓRMULA DEL VALOR (para tu cliente)

VALOR = el resultado debe ser igual o mayor a 1

$$\frac{\text{resultado soñado} \times \text{probabilidad percibida de logro}}{\text{distancia de tiempo} \times \text{esfuerzo y sacrificio}}$$

Nota. Adaptado de *Lo que estás ofreciendo no tiene suficiente valor para tu cliente* por J.F. Fruci, 2019, 5 de noviembre, Medium.

En el siguiente link se amplía la fórmula de la oferta de valor.

Link: <https://medium.com/@juanfranciscofruci/lo-que-est%C3%A1s-ofreciendo-no-tiene-suficiente-valor-para-tu-cliente-4ed303320e10>

8.1.2 Limitantes en la generación de Valor

Una propuesta de valor sólida no solo depende de lo que ofrecemos, sino también de nuestra capacidad de minimizar las barreras que impiden que el cliente perciba o aproveche ese valor. Estas limitantes, muchas veces invisibles para el emprendedor, son las que hacen que soluciones técnicamente correctas fracasen en el mercado. Comprenderlas y diseñar ofertas que las eliminen o reduzcan es esencial para construir propuestas verdaderamente irresistibles.

a. Falta de alineación con el resultado deseado

Una de las principales limitantes es no conectar directamente con el deseo profundo del cliente. No basta con resolver un problema funcional; debemos ser capaces de visualizar qué transformación emocional o de estatus busca el usuario. Si la oferta no se alinea con

esa aspiración interna —como sentirse más capaz, admirado o libre—, su valor percibido se diluye.

Recomendación práctica: Cada vez que definas una funcionalidad o atributo de tu solución, pregúntate: *¿Cómo conecta esto con el resultado emocional que mi cliente desea lograr?*

b. Baja probabilidad percibida de éxito

Otro freno significativo es la falta de confianza del cliente en que obtendrá el beneficio prometido. El escepticismo puede nacer de experiencias pasadas, falta de diferenciación frente a competidores o falta de evidencia tangible. Aumentar la confianza es clave.

Recomendación práctica: Incorpora elementos que eleven la credibilidad: testimonios reales, garantías sólidas, casos de éxito o una demostración rápida de resultados (quick wins).

c. Tiempo de espera prolongado

En un mundo de gratificación instantánea, cuanto más tiempo le tome al cliente percibir un beneficio concreto, menor será el valor asignado a la solución. Incluso si el beneficio final es grande, la impaciencia puede llevar al abandono del proceso.

Recomendación práctica: Diseña pequeños hitos tempranos (victorias rápidas) que demuestren progreso antes de alcanzar el resultado final. Acelera los primeros momentos de éxito.

d. Esfuerzo y sacrificio percibido

Si el cliente siente que lograr el resultado deseado le demandará demasiado esfuerzo, sacrificios excesivos o una curva de aprendizaje elevada, disminuirá su intención de compra. A menor fricción percibida, mayor valor.

Recomendación práctica: Simplifica los pasos. Automatiza procesos. Acompaña al cliente con guías, plantillas o soporte personalizado que reduzca su carga mental.

e. Riesgo y miedo a perder

El riesgo percibido es otra gran limitante. El miedo a perder dinero, tiempo o reputación si la oferta no cumple lo prometido puede bloquear la decisión de compra, incluso si la solución es técnicamente superior.

Recomendación práctica: Ofrece garantías explícitas que reviertan el riesgo (por ejemplo, devolución de dinero, garantía de resultados bajo ciertas condiciones o garantías extendidas).

f. Falta de diferenciación clara

En mercados saturados, si el cliente no percibe una diferencia relevante entre nuestra oferta y las existentes, simplemente no actuará. Ser "uno más" diluye el valor.

Recomendación práctica: Destaca tu funcionalidad atractiva y tu ventaja competitiva con claridad y en el lenguaje que usa tu cliente.

8.1.3 Comunicación de la Oferta de Valor

Tener una oferta poderosa es solo el comienzo; su impacto real depende de cómo se comunica. Si la propuesta de valor no se entiende ni se percibe como relevante, no existe para el mercado. Comunicarla bien implica traducir sus beneficios al lenguaje, emociones y expectativas del usuario.

El primer principio es claridad. Según Alex Hormozi en \$100M Offers, el usuario debe entender en segundos qué resultado obtendrá y por qué nuestra oferta es mejor que las alternativas. Evitemos tecnicismos y mensajes genéricos; expliquemos claramente cómo aliviamos su dolor o aceleramos su resultado.

El segundo principio es relevancia. El mensaje debe conectar con los problemas clave detectados en la validación. No digamos solo “es rápido”, mostremos su impacto real: “Recibe tu certificado en 48 horas para aplicar antes del cierre de inscripciones”.

Y como elemento fundamental es aumentar la **persuasión** para maximizar la efectividad de la comunicación. Existen estrategias clave que podemos aplicar:

- **Pruebas sociales:** Mostrar testimonios, reseñas y casos de éxito reales genera confianza. Por ejemplo, en una plataforma de educación virtual, exponer la tasa de empleabilidad de exalumnos refuerza el valor prometido.
- **Garantías:** Reducir el riesgo percibido ofreciendo devoluciones, períodos de prueba o reembolsos condicionados. "Si en 30 días no obtienes mejoras en tu productividad, te devolvemos el 100% de tu inversión."

- **Bonos:** Agregar elementos adicionales de valor que refuercen la propuesta principal. "Inscríbete hoy y recibe una mentoría personalizada gratuita."
- **Escasez:** Limitar la disponibilidad de la oferta para motivar acción inmediata. "Solo quedan 20 cupos para esta edición."
- **Urgencia:** Establecer plazos concretos. "Inscripciones abiertas hasta el 15 de mayo."

Aplicar estas estrategias no debe ser visto como una manipulación, sino como un **refuerzo legítimo** del valor real que ofrecemos. En mercados saturados, comunicar bien es tan crítico como construir una buena solución.

Figura 2

Elementos para comunicar la oferta de valor.



Nota. *Elementos para comunicar la oferta de valor.* Imagen generada con IA por Juan Carlos Piñuela.

8.2 Prototipado

La validación de soluciones innovadoras y disruptivas requiere que las ideas pasen rápidamente del concepto a la experimentación en el mercado. El prototipado es la herramienta fundamental para hacerlo posible, permitiendo no solo construir versiones tempranas de productos, sino también aprender con velocidad, ahorrar recursos y adaptarse en función del feedback real de los usuarios.

La importancia de prototipar no radica únicamente en validar hipótesis sobre funcionalidades o modelos de negocio; , sino en abrir la puerta a descubrimientos imprevistos, muchas veces más valiosos que el objetivo inicial.

¿Qué es prototipar?

Prototipar es construir una versión inicial, incompleta y funcional de un producto, servicio o experiencia, con el objetivo de probar hipótesis de valor con usuarios reales. El prototipo no es el producto final, sino un vehículo de aprendizaje: debe ser lo suficientemente funcional para recibir feedback, pero no tan desarrollado que implique grandes costos o tiempos de implementación.

Un buen prototipo cumple tres condiciones:

- Representa la propuesta de valor de forma visible y tangible.
- Es barato y rápido de construir.
- Facilita el aprendizaje mediante la interacción directa con usuarios.

El proceso de prototipado no solo confirma o descarta hipótesis planeadas; frecuentemente origina descubrimientos inesperados que abren caminos hacia innovaciones disruptivas. Este fenómeno, conocido como serendipia, ha sido responsable de transformaciones históricas.

Un ejemplo clásico es el descubrimiento de la **penicilina**. En 1928, Alexander Fleming, trabajando en experimentos rutinarios sobre bacterias, notó que un hongo contaminante (*Penicillium notatum*) había matado las bacterias en una de sus placas. Esta observación accidental derivó en el primer antibiótico moderno, cambiando radicalmente el curso de la medicina (National Geographic, 2021).

Estos ejemplos muestran que, en el prototipado, los errores, desvíos o hallazgos inesperados deben observarse con atención. Innovar no es solo ejecutar lo planeado, sino también descubrir valor en lo imprevisto. La mentalidad del prototipador se asemeja a la del científico: se prueban hipótesis, se experimenta, se observan resultados sin apego. El objetivo es aprender rápido qué funciona y qué no. Como afirma Eric Ries (2011), fundador de Lean Startup, “un prototipo no es solo para construir algo, sino para aprender aceleradamente de los clientes”. Fallar, entonces, no es un error, sino parte esencial del proceso iterativo hacia mejores soluciones.

Así, el **prototipado** no es un proceso cerrado, sino un viaje de evolución y descubrimiento constante. Al desarrollar prototipos, debemos mantener una actitud de exploración activa: validar hipótesis, pero también estar listos para abrazar oportunidades que inicialmente no buscábamos.

8.2.1 MVP

El MVP (Minimum Viable Product) es una de las herramientas esenciales en el proceso de innovación y disrupción. Como revisamos antes, Eric Ries (2011) define un MVP como la versión más simple de un producto que permite lanzar una solución real al mercado, recolectar aprendizaje validado y, a partir de ello, evolucionar el modelo de negocio con la menor inversión de recursos posible.

El objetivo de un MVP no es construir un producto perfecto, sino aprender de los clientes de manera rápida y eficiente. Bajo esta lógica, el MVP se convierte en el primer puente entre la hipótesis teórica del emprendedor y la realidad del mercado.

En la etapa de diseño de soluciones innovadoras (Clase 7), se plantearon funcionalidades deseables y modelos operativos viables. Ahora, en la fase de MVP, el enfoque cambia: se busca construir la versión mínima que pueda generar valor, entregar la propuesta diseñada y empezar a capturar retroalimentación y tracción.

¿Qué debe cumplir un MVP?

Un MVP efectivo debe:

- Entregar una propuesta de valor clara basada en lo que los early adopters consideran prioritario.
- Ser rápido y económico de construir, evitando inversiones excesivas en funcionalidades secundarias.
- Permitir medir resultados reales, no solo intenciones o expectativas de los usuarios.
- Generar aprendizaje validado que informe las siguientes decisiones estratégicas: perseverar, pivotar o abandonar.

Ash Maurya (2012) sugiere que un MVP debe ser, además de mínimo, deseable, viable y factible: atractivo para captar usuarios, factible de construir con los recursos disponibles y capaz de sostener un modelo de negocio incipiente.

Lo que NO es un MVP

Una confusión frecuente es creer que cualquier experimento es un MVP. Sin embargo:

- No es una landing page: una página puede validar el interés, pero no entrega valor funcional real al usuario.
- No es un video o una campaña de crowdfunding: estas herramientas sirven para comunicar una promesa, no para demostrar que se puede entregar el valor prometido.
- No es un prototipo no funcional: maquetas, wireframes o simulaciones ayudan a refinar el diseño, pero no prueban la adopción o el uso real en condiciones de mercado.
- No es una "versión beta defectuosa": lanzar algo roto o de mala calidad puede destruir la confianza inicial. Un MVP debe ser pequeño, pero funcional, simple pero usable.

El MVP debe crear, entregar y capturar valor real. No es un simple "test" de interés: es una interacción real entre un cliente y una solución en el mundo real, aunque sea en escala limitada.

El MVP es el vehículo que materializa el ciclo de experimentación (revisaremos sus fases).

Recordando la matriz 5P (Problema, Propuesta, Producto, Procesos, Pricing), el MVP debe alinear sus funcionalidades con las primeras tres: resolver un problema crítico, validar una propuesta de valor deseable y probar un producto funcional mínimo.

Un MVP sólido concentra toda su potencia en lo esencial: menos es más cuando se trata de aprender rápido, construir mejor y evolucionar más inteligentemente.

En el siguiente link se exploran ejemplos de MVP.

Link: <https://pixcap.com/es/blog/ejemplos-de-productos-minimos-viables>

8.2.2 Fases

Un **experimento** es el vehículo que permite a los emprendedores y organizaciones obtener datos claros, objetivos y accionables para validar o refutar las hipótesis más riesgosas sobre **sus ideas (campañas de marketing), productos (funcionalidades o diferenciadores) o modelos de negocio (cualquier componente del Lean Canvas)**. Cada experimento representa una oportunidad controlada de aprender de manera rápida y económica, en vez de apostar grandes recursos a suposiciones no comprobadas.

El **ciclo de experimentación** que acompaña al prototipado consta de cuatro fases principales. Dominar este ciclo es clave para avanzar de manera segura en el proceso de innovación y disrupción.

Fase 1: Definición del experimento

Todo empieza con la correcta identificación de las hipótesis críticas. No se puede experimentar eficazmente si no se define qué se quiere probar. Para ello:

- Se prioriza la hipótesis más riesgosa —aquella que, de ser falsa, pondría en peligro la viabilidad del proyecto—.
- Se establece a quién va dirigido el experimento (quiénes serán los usuarios o clientes iniciales).
- Se determina el tipo de experimento más adecuado: prototipo funcional, landing page, oferta mafia, etc.
- Se define el **criterio mínimo de éxito**: una meta concreta que permitirá considerar válida o inválida la hipótesis (por ejemplo, “8 de cada 10 usuarios completarán el registro”).
- Se establecen **límites de tiempo** para ejecutar y analizar el experimento.

Esta fase consta de 5 pasos:

- i. Definir la hipótesis más riesgosa.
- ii. Definir a quién va apuntado el experimento

- iii. Determinar el tipo de experimento
- iv. Definir el criterio mínimo de éxito
- v. Establecer límites de tiempo

Una hipótesis bien formulada debe ser falsable y seguir formatos claros, como: *"Al menos el 30% de [clientes objetivo] pagarán [producto o servicio] después de experimentar [situación o necesidad específica]."*

Fase 2: Construcción del experimento

Aquí se desarrolla el prototipo o el mecanismo necesario para poner a prueba la hipótesis. La clave es **no construir más de lo necesario**. La construcción debe ser lo suficientemente funcional como para obtener datos reales de usuarios reales, pero sin sobredimensionar recursos. Dependiendo de la hipótesis, esto podría incluir:

- Un producto mínimo viable (MVP).
- Una oferta mafia que concentre beneficios irresistibles.
- Un landing page que simule la experiencia del producto.
- Un ConciERGE MVP o Mago de Oz MVP, donde se simula un producto completo con intervención humana.

Construir rápido, barato y enfocado es el principio que guía esta fase.

Fase 3: Medición del experimento

Una vez lanzado el experimento, se recopilan dos tipos de datos:

- **Cualitativos:** comentarios, dudas, emociones que transmiten los usuarios.
- **Cuantitativos:** tasas de clics, suscripciones, compras, abandonos.

Es fundamental **no intervenir** en el comportamiento de los usuarios mientras experimentan. De esta manera, se asegura que los datos reflejen la reacción auténtica al prototipo o solución presentada.

Fase 4: Aprendizaje del experimento

Finalmente, se analizan los datos recogidos y se responde la pregunta crítica: ¿la hipótesis se valida o se refuta?

Este aprendizaje puede conducir a tres caminos:

- **Persistir:** si la hipótesis se confirma, se continúa avanzando.
- **Pivotar:** si se descubre una nueva oportunidad o una falla estructural, se ajusta el modelo.

- **Abandonar:** si los resultados son negativos y no existen vías claras de ajuste.

Capturar el aprendizaje validado es la mayor ventaja del ciclo de experimentación: evita desperdiciar recursos y guía la evolución continua de la solución hacia el ajuste mercado-producto (Product/Market Fit).

En suma, **un experimento exitoso no es aquel que siempre valida las hipótesis, sino aquel que permite aprender algo relevante** para construir una mejor solución.

Figura 3

Fases del ciclo de experimentación.



Nota. Fases del ciclo de experimentación. Imagen generada con IA por Juan Carlos Piñuela.

8.2.3 Tipos de MVP

Existen diferentes formas de construir un MVP, cada una adaptada al tipo de hipótesis que se desea validar:

- Concierge MVP:** El producto o servicio se entrega de manera manual y personalizada. No es escalable, pero permite aprender directamente de los usuarios. Ideal para validar deseabilidad en etapas tempranas.
- Mago de Oz MVP:** Simula una solución automatizada, pero en realidad el proceso es operado por humanos detrás del sistema. El usuario no percibe la intervención manual, lo que permite validar la experiencia de producto.

- c. **Single-feature MVP:** Se desarrolla únicamente la funcionalidad central que resuelve el problema clave del cliente. Permite lanzar rápido y concentrarse en validar el valor principal del producto.

- d. **Piecemeal MVP:** Utiliza componentes y herramientas ya existentes para ensamblar un producto funcional. Es ideal para validar tracción minimizando la inversión inicial en infraestructura.

Cada tipo de MVP responde a una necesidad distinta. La elección adecuada depende del riesgo principal a validar, los recursos disponibles y la etapa del proyecto. No se trata de construir menos, sino de construir **solo lo necesario para aprender más rápido y tomar mejores decisiones**.

Con el conocimiento adquirido, cada experimento exitoso indica que es momento de **escalar**: fortalecer la propuesta de valor, ampliar la base de clientes y construir una estructura organizacional que sostenga el crecimiento.

Si, en cambio, los experimentos no confirman nuestras hipótesis, debemos **iterar con humildad**, aprender de los errores y rediseñar nuestra solución. La verdadera innovación no es simplemente crear algo nuevo, sino construir algo que realmente transforme la vida de las personas. ¡El viaje emprendedor apenas comienza!

REFERENCIAS

- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation*. Wiley.
- Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win* (2.^a ed.). K&S Ranch.
- Fruci, J. F. (2019, 5 de noviembre). *Lo que estás ofreciendo no tiene suficiente valor para tu cliente* [Gráfico]. Medium. <https://medium.com/@juanfranciscofruci/lo-que-est%C3%A1s-ofreciendo-no-tiene-suficiente-valor-para-tu-cliente-4ed303320e10>
- Hormozi, A. (2021). *\$100M Offers: How To Make Offers So Good People Feel Stupid Saying No*. Acquisition.com.
- Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: A complete guide to customer alignment through journeys, blueprints, and diagrams*. O'Reilly Media.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2.^a ed.). O'Reilly Media.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA CLASE 7.

Prototipado: Prototipar consiste en construir una versión inicial, incompleta y funcional de un producto, servicio o experiencia, con el propósito de validar hipótesis de valor mediante interacciones reales con usuarios. Un prototipo efectivo representa visualmente la propuesta de valor, es económico y rápido de desarrollar, y facilita aprendizajes prácticos que permiten ajustar, mejorar o incluso pivotar la solución.

Ciclo de experimentación: El ciclo de experimentación es un proceso iterativo que permite validar o refutar hipótesis sobre un producto, servicio o modelo de negocio de manera controlada. Se compone de cuatro fases: definición del experimento, construcción, medición y aprendizaje. Cada fase busca obtener datos objetivos que orienten las decisiones estratégicas, minimizando riesgos y acelerando el camino hacia el ajuste producto-mercado (product/market fit).



La excelencia no se improvisa

síguenos

