

liet

nzo

1

El lienzo de la propuesta de valor tiene dos lados. Con el perfil del cliente (pág. 10) aclaras la comprensión que tienes sobre él. Con el mapa de valor (pág. 26) describes cómo pretendes crear valor para ese cliente. Consigues el encaje (pág. 40) entre los dos cuando ambos coinciden.





CO
1₁f



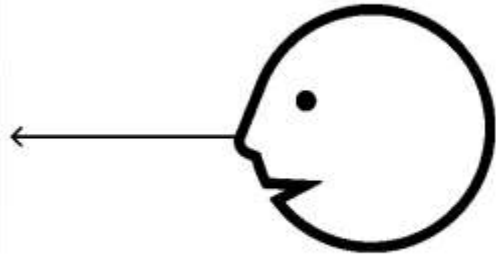
Crear valor

El conjunto de beneficios de la propuesta de valor que diseñas para atraer a los clientes.

DEFINICIÓN

PROPUESTA DE VALOR

Descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios.



Observar a los clientes

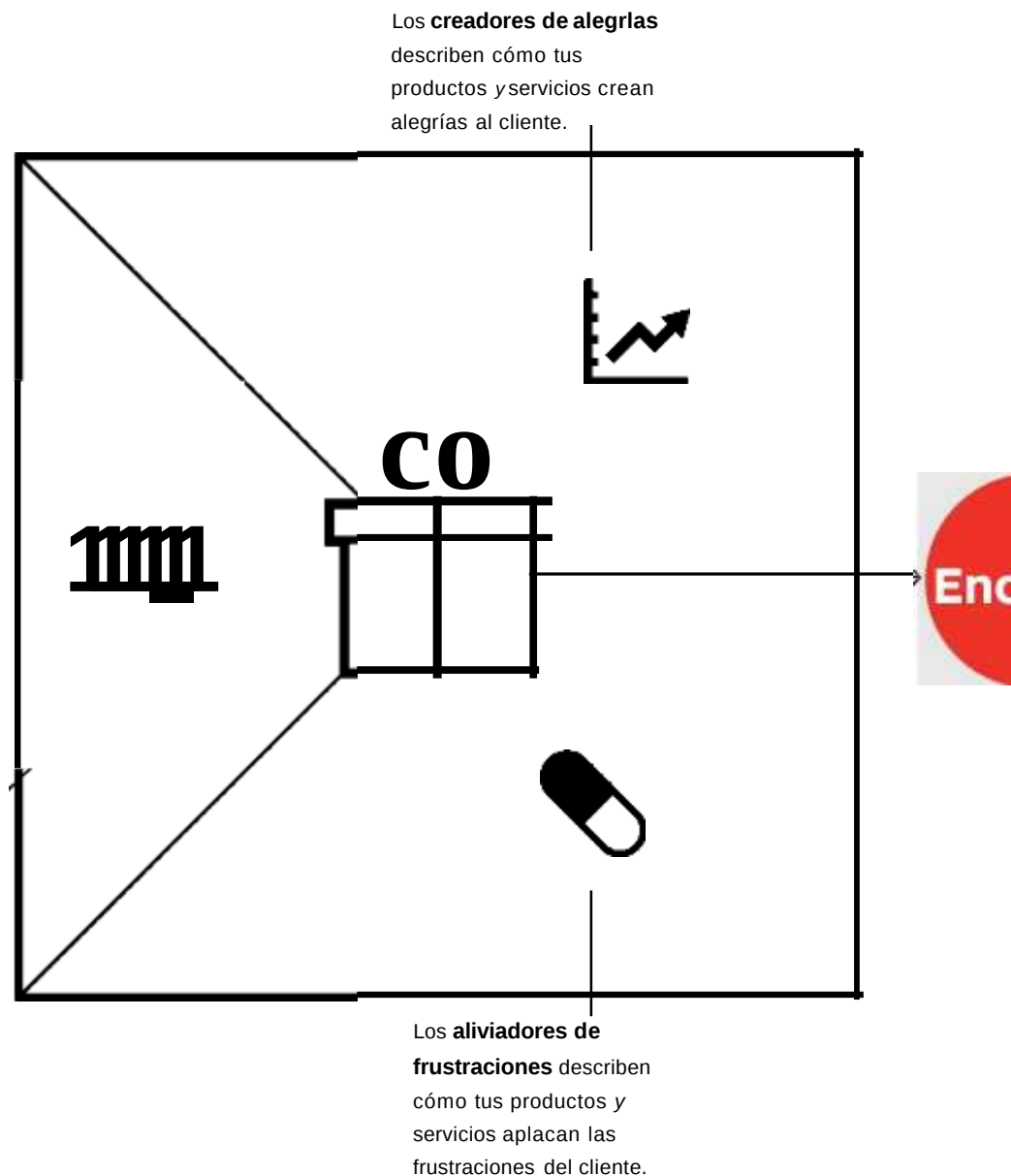
El conjunto de **características** del cliente que **asumes**, **observas** y **verificas** en el mercado.

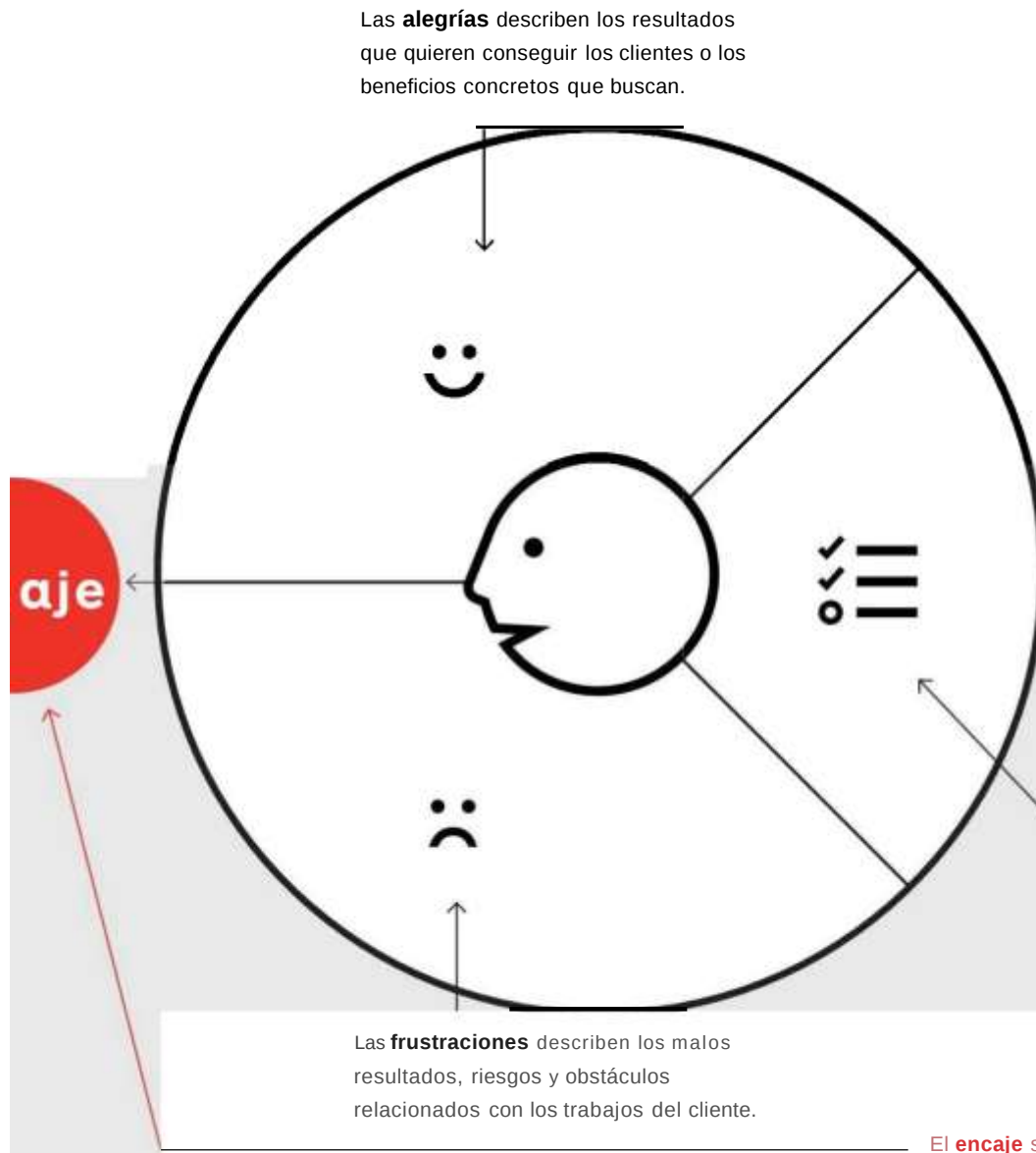
o
:::Zw:::

Mapa de valor

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Ésta es una lista de todos los **productos y servicios** alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.





Las **alegrías** describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Las **frustraciones** describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

Los **trabajos del cliente** describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral tal como lo expresan con sus propias palabras.

El **encaje** se consigue cuando tu mapa de valor coincide con el perfil de tu cliente, cuando tus productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Perfil del cliente

El perfil del (segmento del) cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de tu modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías.

Perfil del cliente



Trabajos del cliente

Los trabajos describen las actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer. Asegúrate de adoptar la perspectiva del cliente cuando investigues los trabajos. Lo que tú desde tu punto de vista consideres importante puede que no sea el trabajo que el cliente intenta resolver*.

Distingue entre los tres tipos de trabajos que el cliente quiere resolver los trabajos de apoyo.

Trabajos funcionales

Aquellos en los que tus clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, o solucionar un problema. Por ejemplo, cortar el césped, intentar comer sano o, como profesional, redactar un informe o ayudar a clientes.

Trabajos sociales

Aquellos en los que tus clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Estos trabajos describen cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como consumidor, ir a la moda o, como profesional, ser considerado competente.

Trabajos personales/emocionales

Aquellos en los que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

Trabajos de apoyo

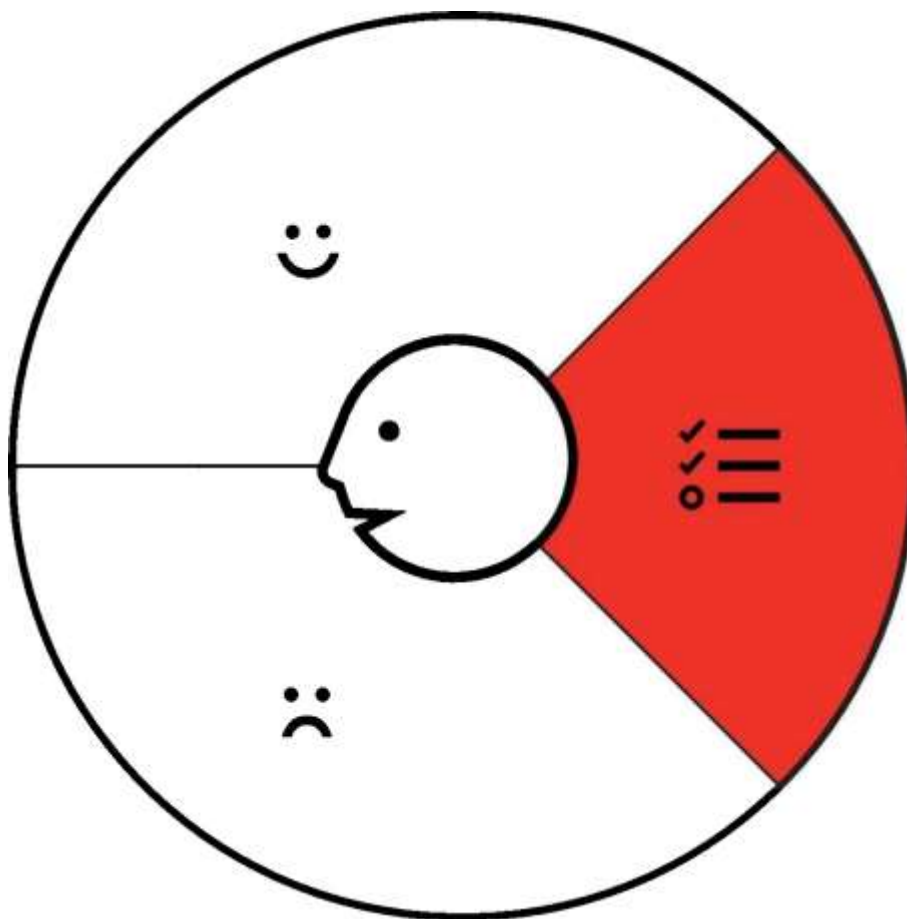
Los clientes también realizan trabajos de apoyo en el contexto relacionado con la adquisición o consumo de valor, si sea como consumidores o como profesionales. Estos trabajos surgen de tres papeles diferentes. Son los siguientes:

COMPRADOR DE VALOR: Trabajos relacionados con la compra de valor, como comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, esperar en una cola para pagar, completar una compra u optar por el envío de un producto o servicio.

COCREADOR DE VALOR: Trabajos relacionados con la cocreación de valor con tu empresa. Por ejemplo, publicar opiniones o comentarios de productos o incluso participar en el diseño de un producto o servicio.

TRANSFERIDOR DE VALOR: Trabajos relacionados con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor, como cancelar una suscripción, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros, o revenderlo.

El concepto de los trabajos fue desarrollado de manera independiente por varios pensadores de negocios entre los que se incluyen Anthony Ulwick, de la empresa de consultoría Strategyn, los consultores Rick Pede y Bob Moesta, y el profesor Denise Nitterhouse, de la Universidad de DePaul. Lo popularizó Clay Christensen con su empresa de consultoría, Innosight. y la empresa Strategyn, de Anthony Ulwick



Contexto del trabajo

Los trabajos del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones. Por ejemplo, llamar a alguien de manera espontánea es diferente cuando viajas en un tren que cuando conduces un coche. Del mismo modo, ir al cine con tus hijos es distinto que ir con tu pareja.

Q
Z
W
:::

Importancia del trabajo

Es importante reconocer que no todos los trabajos tienen la misma importancia para tu cliente. Hay algunos que son más importantes en su vida, ya que no resolverlos podría acarrear graves consecuencias. Otros son insignificantes porque al cliente le importan más otras cosas. A veces considerará crucial un trabajo porque ocurre con frecuencia o porque dará como resultado algo deseado o algo no deseado.

+
Importante
I
Insignificante

Frustraciones del cliente

Las frustraciones describen lo que molesta a tus clientes antes, durante después de intentar resolver un trabajo o, simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo.

Trata de identificar tres tipos de frustraciones del cliente lo severas que pueden ser:

Características, problemas y resultados no deseados

Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que una solución no funcione, no funcione bien o que tenga efectos secundarios negativos), sociales («quedo mal haciendo esto») o secundarias («es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto»). También pueden conllevar sensaciones no deseadas («es aburrido correr en el gimnasio» o «este diseño es feo»).

Obstáculos

Los elementos que impiden que los clientes empiecen un trabajo o que los hacen ir más lentos («me falta tiempo para hacer esto como es debido» o «no me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes»).

Riesgos (resultados potenciales no deseados)

Lo que podría salir mal al tener importantes consecuencias negativas («puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución», o «un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros»).

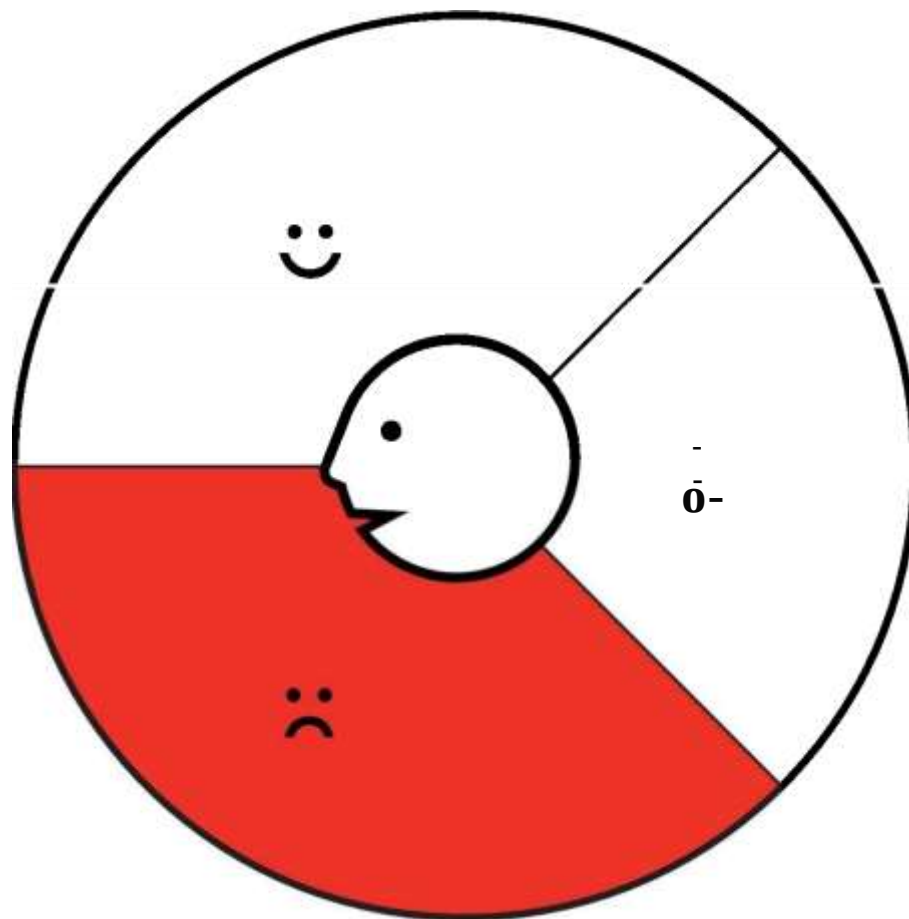
Intensidad de las frustraciones

Para el cliente, una frustración puede ser extrema o moderada, de modo similar a que los trabajos pueden ser importantes o insignificantes.



Consejo: concreta las frustraciones

Para distinguir claramente trabajos, frustraciones y alegrías, descríbelos de la manera más concreta posible. Por ejemplo, cuando un cliente diga: «Hacer cola fue una pérdida de tiempo», pregúntale a partir de qué minuto empezó a sentir que estaba perdiendo el tiempo. De esa manera podrás anotar: «Perder más de x minutos haciendo cola». Cuando comprendes exactamente cómo miden los clientes la intensidad de las frustraciones, puedes diseñar mejores aliviadores de frustraciones en la propuesta de valor.



La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en varias frustraciones potenciales del cliente:

- ¿Cómo definen tus clientes que algo es demasiado costoso? ¿Lleva mucho tiempo hacerlo, cuesta demasiado dinero o exige esfuerzos considerables?
- ¿Qué provoca que tus clientes se sientan mal?
- ¿Qué molestias, fastidios o quebraderos de cabeza tienen?
- ¿En qué fallan para tus clientes las actuales propuestas de valor? ¿Qué elementos les faltan?
- ¿Hay cuestiones de rendimiento que les molesten o mencionan fallos?
- ¿Cuáles son los principales retos y dificultades con los que se encuentran los clientes? ¿Entienden cómo funcionan las cosas, tienen dificultades haciendo algunos trabajos o se resisten a hacer algunos determinados por motivos específicos?
- ¿Con qué consecuencias sociales negativas se topan o cuáles temen? ¿Les asusta una pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Qué riesgos temen tus clientes? ¿Los técnicos, sociales o financieros? ¿Se preguntan qué podría salir mal?
- ¿Qué les hace perder el sueño? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones?
- ¿Qué errores comunes cometen tus clientes?
- ¿Utilizan una solución de manera equivocada?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que tus clientes adopten una propuesta de valor?
- ¿Hay costes de inversión iniciales, una curva de aprendizaje pronunciada u otros obstáculos que impidan su adopción?

ONZw...

(!) Descarga las preguntas desencadenantes

Alegrías del cliente

Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían una sorpresa. Entre ellas se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y los ahorros en costes.

Trata de identificar cuatro tipos de alegrías desde el punto de vista de los resultados y beneficios:

Alegrías necesarias

Se trata de alegrías sin las cuales una solución no funcionaría. La expectativa más básica que tenemos de un *smartphone*, por ejemplo, es que podamos realizar una llamada con él.

Alegrías esperadas

Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución incluso cuando podría funcionar sin ellas. Desde que Apple lanzó el iPhone, esperamos que los teléfonos estén bien diseñados y sean bonitos.

Alegrías deseadas

Las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras. Por ejemplo, deseamos que los *smartphones* estén perfectamente integrados con nuestros otros dispositivos.

Alegrías inesperadas

Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Ni siquiera las mencionarían si les preguntaras. Antes de que Apple comercializara las pantallas táctiles y la App Store, nadie había pensado en ellas como parte de un teléfono.

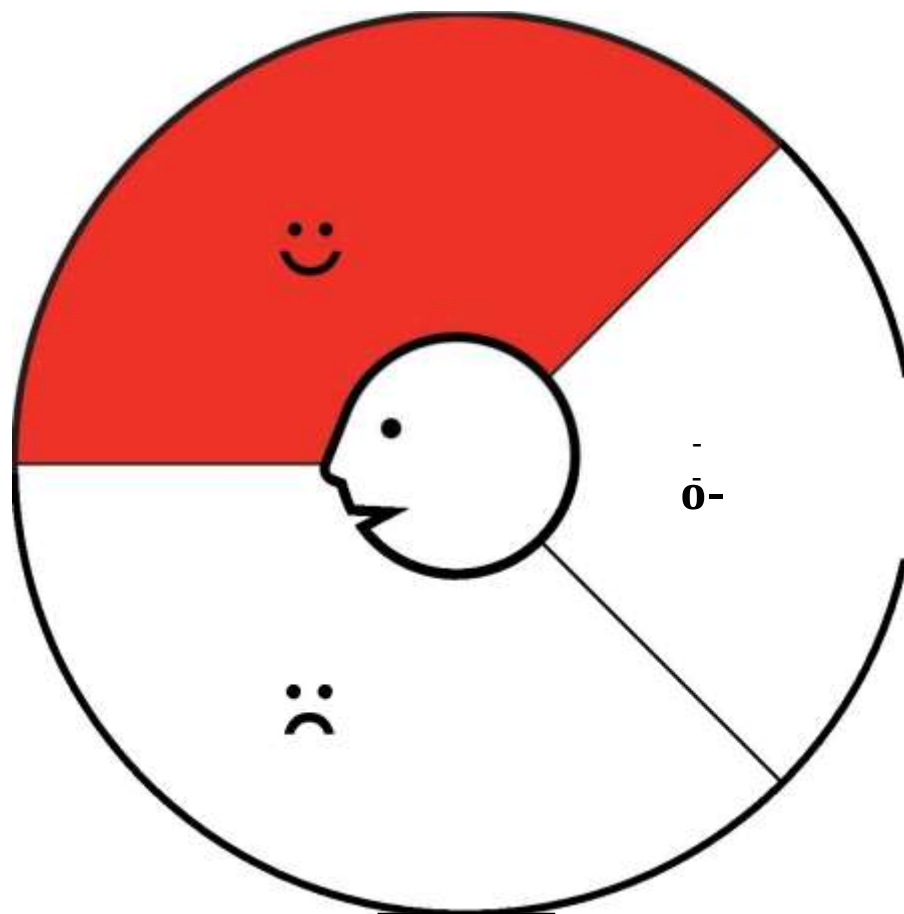
Relevancia de la alegría

Una alegría puede resultar esencial o agradable para el cliente, del mismo modo en que las frustraciones pueden ser extremas o moderadas.

+
Esencial
I
Agradable

consejo: concreta las alegrías

Igual que con las frustraciones, es preferible describir las alegrías de la manera más concreta posible para distinguir claramente entre trabajos, frustraciones y alegrías . Pregúntales el grado óptimo que esperarían cuando indican «mejor rendimiento» como alegría deseada. De esta manera puedes anotar: «Me encantaría tener un aumento de rendimiento de más de x)). Cuando comprendes cómo miden exactamente los clientes las alegrías (por ejemplo, resultados y beneficios), puedes diseñar mejores creadores de alegrías en tu propuesta de valor.



La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en varias alegrías potenciales del cliente:

¿Qué ahorros harían felices a tus clientes? ¿Qué ahorros valorarían desde el punto de vista del tiempo, dinero y esfuerzo?

¿Qué niveles de calidad esperan? Y ¿de cuáles quisieran más o menos?

¿Cómo satisfacen las actuales propuestas de valor a los clientes? ¿Con qué características específicas disfrutan? ¿Qué rendimiento y calidad esperan?

¿Qué les haría la vida más fácil a tus clientes?

¿Podría haber una curva de aprendizaje más plana, más servicios o costes de propiedad más bajos?

¿Qué consecuencias sociales positivas desean tus clientes? ¿Qué les hace quedar bien? ¿Qué aumenta su poder o estatus?

¿Qué buscan más los clientes? ¿Buen diseño, garantías, más características o que éstas sean más específicas?

¿Con qué sueñan los clientes? ¿Qué aspiran conseguir? O ¿qué representa un alivio para ellos?

¿Cómo miden tus clientes el éxito o el fracaso?

¿Cómo calculan el rendimiento o el coste?

¿Qué aumentaría la probabilidad de que tus clientes adopten una propuesta de valor?

¿Desearían un coste más bajo, menos inversión, menor riesgo o mejor calidad?

Q
N
w
:::

Perfil de un «Lector de Libros de empresa»

Hemos elegido utilizar a los lectores potenciales de este libro para ilustrar el perfil del cliente. De manera intencionada, hemos ido más allá de los trabajos, frustraciones y alegrías relacionadas meramente con leer libros, puesto que pretendíamos diseñar una propuesta de valor innovadora y más completa para personas del mundo de negocios en general.

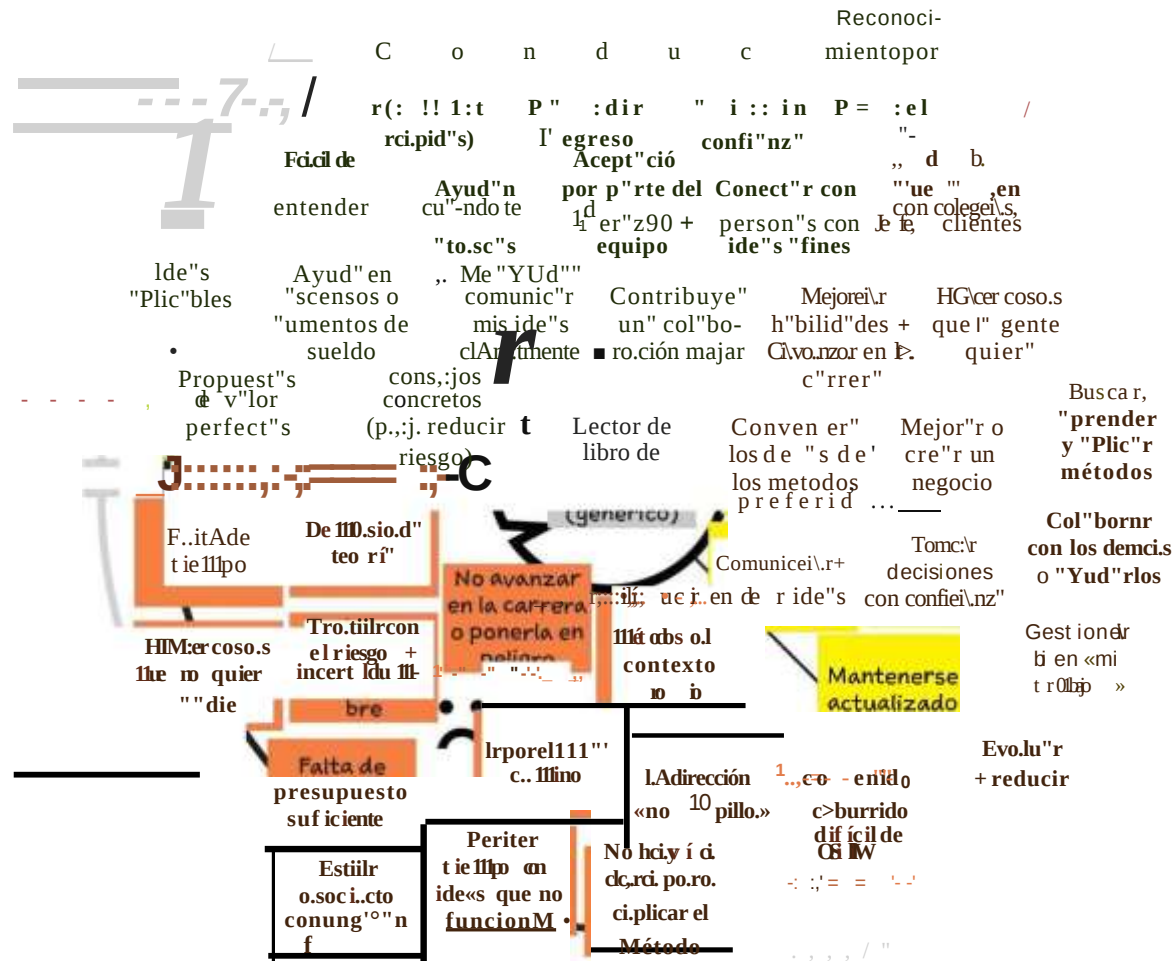
El perfil del cliente que esbozamos a la derecha se basa en varias entrevistas que realizamos miles de interacciones que mantuvimos con participantes de talleres. Sin embargo, no es obligatorio empezar con un conocimiento previo del cliente. Puedes comenzar a explorar ideas haciendo un esquema de un perfil basado en el aspecto que tú crees que pueden tener tus clientes potenciales. Es un excelente punto de partida para preparar entrevistas y pruebas relacionadas con tus asunciones sobre los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.



Las alegrías son beneficios, resultados y características que los clientes exigen o desean. Son elementos que se buscan en una propuesta de valor que ayudan a los clientes a resolver un trabajo.

Cuanto más tangibles y específicas sean las alegrías y frustraciones, mejor. Por ejemplo, «ejemplos de mi sector» es más concreto que «pertinentes en mi contexto». Pregunta a los clientes cómo miden las alegrías y frustraciones. Investiga cómo calculan el éxito o el fracaso de un trabajo que quieren resolver.

Procura comprender a tu cliente en profundidad. Si sólo tienes unas cuantas notas autoadhesivas en tu perfil, puede que denote una falta de comprensión del cliente. Descubre todos los trabajos, frustraciones y alegrías que puedas. Busca más allá de los que estén relacionados con tu propuesta de valor.



0
::: syc::: : : : ;::

clientes, además de los funciona-
les, que suelen ser más fáciles de
identificar.

Procura ir más allá de una
comprensión superficial de los
trabajos. ¿Por qué quieren los
clientes «aprender conocimien-
tos nuevos»? Puede que quieran
aplicar métodos nuevos en su
empresa. Pregunta varias veces
«por qué» para llegar a los traba-
jos más importantes.

Asegúrate de no limitarte o consi-
derar los trabajos, frustraciones
Yalegrías relacionados con una
propuesta de valor o producto
que tengas en mente. Identifica
esos frustraciones (p. ej.: «Los
libros de empresa son demasiado
largos»), así como otras extremas
(p. ej.: «falta de tiempo») o (lamar
lo atención del jefe»).

O
N
Z
w
:J

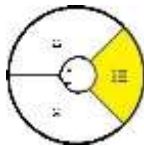
Clasificar trabajos, frustraciones y alegrías

Aunque las preferencias individuales de cada cliente varíen, debes hacerte una idea de sus prioridades. Investiga qué trabajos considera importantes o insignificantes la mayoría. Averigua qué frustraciones les parecen extremas frente a las que simplemente consideran moderadas. Descubre qué alegrías consideran esenciales y cuáles agradables.

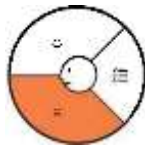
Q
u
é
p
a
r
a

Clasificar tareas, frustraciones y alegrías es esencial para diseñar propuestas de valor que aborden temas que importen realmente a los clientes. Es evidente que es difícil descubrir lo que de verdad les interesa, **pero tu comprensión mejorará cada vez que interactúes y experimentes con ellos.**

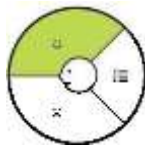
Puedes empezar con una clasificación basada en lo que tú crees que es importante para tus clientes potenciales, siempre y cuando te esfuerces por probarla hasta que refleje de verdad las prioridades desde la perspectiva del cliente.



Importancia de la tarea
Clasifica los trabajos según la importancia que tienen para los clientes.



Intensidad de la frustración
Clasifica las frustraciones en función de lo extremas que son a ojos del cliente.



Relevancia de la alegría
Clasifica las alegrías según lo esenciales que sean a ojos del cliente.

+	
Importante	
Mayor "r h"bilid"des + GvAnzo.r en "" CGne41.	Qued"rbien con colegGs, jefe, clientes
GestionM bien «mi tr"b aj»	Tom"r decisiones con confiCinzca
Mejor"ro cre«run negocio	Comunico.r + vender ideGIS
Ev"lu"r + reducir riesgo	Ho.cercoscas que"I gente quiero.
Col"bornr con los dem>s o "Yud"rlos	Convencer a los dem"s de los métodos preferidos
Busco.r, "prender !"plic"r métodos	M"ntenerse "ctu"liz"do

Insignificante

+	
Extrema	
No"v"nzo.r n l" carrero oponerl"en oe)iaro	Esto.r c.,socio.do conungrAn frAC"-50
Ir por el M cam ino	FAito.de presupuesto suficiente
Lo.d ire cción «no lo pillcu,	Hacer COSAS que no.die quiero.
Tr ..to.rcon el riesgo+ incert idum- bre	FAito.de t ie111p o
Perder tiempo con ideo.squeno funciono.n	Noh,.yv," cl"ro.po.ro. o.plico.rel método
«TMi: Au cir • 111étodoso. l contexto ProPio	Contenido o.burr id o dif ícil de Mi111il"r
Demo.si"d "" teoría.	

Moderada

+	
Esencial	
Ayud"n en o.scensos o "umentos de sueldo	Propues- t..sdev"lor perfect«s
Acept..ción por p"rte del lider"zgo + equipo	Conduce" result..dos (victori"S r<,pid"s)
Reconoci- miento por p"rte del equipo	Me"yud"" comunicGr mis ideas cl"r"mente
Ayud" cu..ndote "t"sc"s	Indic"dores cl"ros p"r"medir progreso
lde"s "Plic"bles	Contribuye o.una. col"bor"ción mayor
Se puede "Plic"rcon confio.nzo.	Conect"r con person"sde ide"s "fines
f>,ciles de entender	Consajos concretos (p.aj. reducir riesgo)

Agradable

r:

O
Z
w
...

1 1:..ti4iI4í@t!íi de tu cliente

Jt
Joí

OBJETIVO

Visualiza lo que les importa a tus clientes en un formato que se pueda compartir

RESULTADO

Perfil conciso del cliente de una página

O
Z
W
..J

¿Comprendes realmente sus trabajos, frustraciones y alegrías? Elabora un perfil del cliente.

Inst ruccione s

Elabora un mapa del perfil de uno de tus actuales segmentos de clientes existentes para practicar con el perfil del cliente. Si estás trabajando en una idea nueva, esboza el segmento para el que intentas crear valor.

1. Descarga el lienzo del perfil del cliente.
2. Coge un paquete de notas autoadhesivas.
3. Elabora un mapa del perfil del cliente.



1

Selecciona el segmento de clientes.
Selecciona un segmento de clientes sobre el que quieras hacer un perfil.

2

Identifica los trabajos del cliente.
Pregunta a tus clientes qué trabajos intentan acabar. Indícalos todos anotando cada uno de ellos en una nota autoadhesiva.

3

Identifica las frustraciones del cliente.
¿Qué frustraciones tienen tus clientes? Anota todas las que se te ocurran, incluyendo obstáculos y riesgos.

4

Identifica las alegrías del cliente.
¿Qué resultados y beneficios quieren conseguir? Escribe todas las alegrías que se te ocurran.

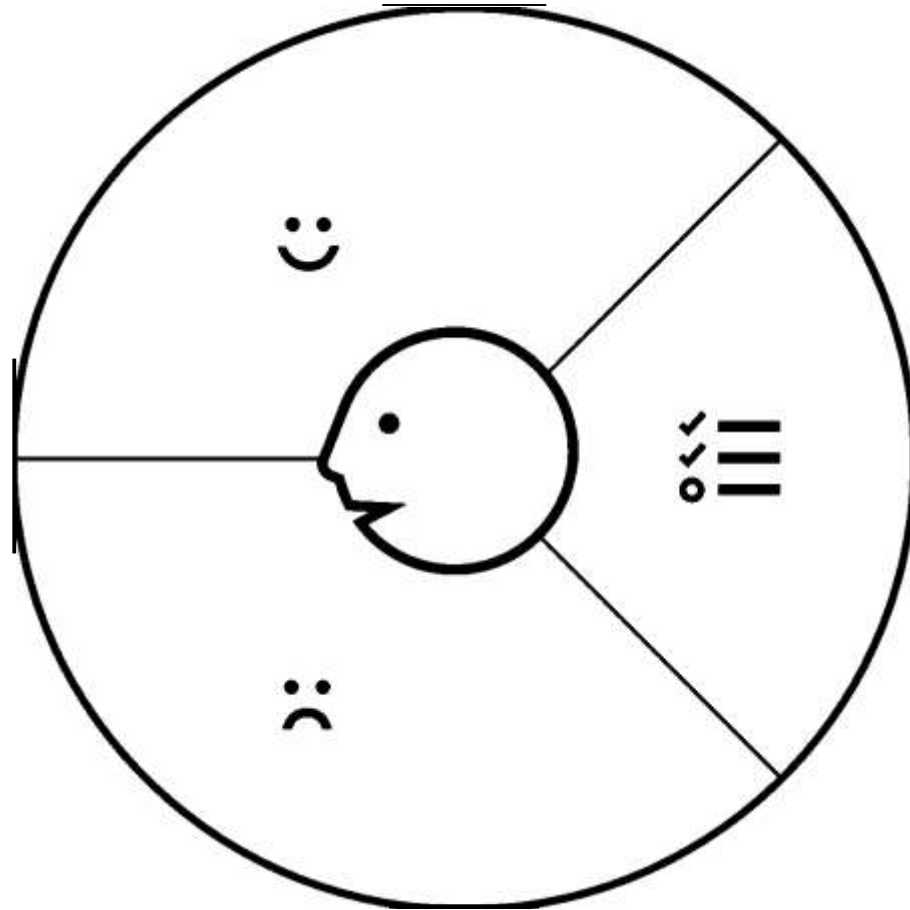
5

Prioriza trabajos, frustraciones y alegrías.
Ordena los trabajos, frustraciones y alegrías en columnas. Coloca arriba en cada una los trabajos más importantes, las frustraciones más extremas y las alegrías esenciales, y abajo, las frustraciones moderadas y las alegrías que estaría bien tener.



+++

1n



Buenas prácticas para identificar trabajos, frustraciones y alegrías

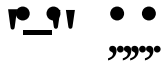
Evito los errores que se cometen con frecuencia al realizar un perfil del cliente siguiendo estas recomendaciones.

X Errores comunes

O Z W ::	Mezclar varios segmentos de clientes en un mismo perfil.	Mezclar trabajos y resultados.	Centrarse únicamente en los trabajos funcionales y olvidar los sociales y emocionales .	Hacer listas de trabajos, frustraciones y alegrías con tu propuesta de valor en mente .	Identificar muy pocos trabajos, frustraciones y alegrías.	Ser muy poco preciso en las descripciones de las frustraciones y alegrías.

t/ Buenas prácticas

Haz un lienzo de la propuesta de valor para cada segmento de clientes. Si vendes a empresas, pregúntate si tienes distintos tipos de clientes dentro de cada compañía (p. ej. usuarios, compradores).	Los trabajos son las tareas que los clientes intentan resolver, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que desean satisfacer, mientras que las alegrías son los resultados concretos que quieren conseguir o, en el caso de las frustraciones, eliminar.	A veces los trabajos sociales o emocionales son más importantes que los trabajos funcionales «visibles». Puede ser más importante «quedar bien ante los demás» que encontrar una gran solución técnica que ayude a terminar el trabajo de manera efectiva.	Al elaborar un mapa de tu cliente, deberías proceder como un antropólogo y «olvidarte» de lo que tú ofreces. Por ejemplo, una editorial de libros de empresa no debería indicar los trabajos, frustraciones y alegrías relacionadas solamente con los libros. puesto que un lector tiene la opción de elegir entre libros de empresa, asesores, videos de YouTube o hasta incluso matricularse en un MBA. Ve más allá de los trabajos, frustraciones y alegrías que pretendes o esperas abordar con tu propuesta de valor.	Un buen perfil del cliente está lleno de notas autoadhesivas, ya que la mayoría tiene un montón de frustraciones, y espera o desea tener muchas alegrías. Define todos los trabajos importantes, frustraciones extremas y alegrías esenciales potenciales de los clientes.	Procura que las frustraciones y alegrías sean tangibles y concretas. En lugar de anotar en alegrías (<aumento de salario», especifica lo mucho que quiere un aumento tu cliente. En vez de escribir en frustraciones «se tarda demasiado»)), indica cuánto es exactamente «demasiado». Esto te permitirá comprender cómo miden exactamente los clientes el éxito y el fracaso.
---	--	--	--	--	--



- **Frustraciones frente a alegrías**

- Cuando empieces a hacer el perfil del cliente, puede que pongas las mismas ideas en frustra
 - ciones de alegrías como elementos opuestos. Es decir, si uno de los trabajos que tiene que resolver el cliente es «ganar más dinero», puede que
 - empieces añadiendo «aumento de salario» en alegrías y «reducción de salario» en frustraciones.
- Aquí hay un modo de hacerlo mejor:*
- Averigua exactamente cuánto dinero más espera ganar el cliente para considerarlo una alegría e investiga que, reducción supondría una frustración.
 - En frustraciones, añade las barreras que impiden o hacen difícil resolver un trabajo. En nuestro ejemplo la frustración podría ser: «Mi empresa no concede aumentos».
 - En frustraciones, añade los riesgos relacionados con no resolver el trabajo. En nuestro ejemplo la frustración podría ser: «Quizá no pueda pagarles la matrícula de la universidad a mis hijos».



-
0-

Pregúntate «por qué» varias veces hasta que comprendas de verdad los trabajos que tiene que resolver tu cliente.

Otra cuestión que debes tener en cuenta cuando empiezas a elaborar el perfil del cliente es que sólo comprendes sus trabajos de manera superficial. Para evitarlo, tienes que preguntarte por qué quiere realizar un trabajo determinado y ahondar en sus motivaciones reales.

Por ejemplo, ¿por qué quiere aprender una lengua extranjera? A lo mejor es porque el trabajo «real» es mejorar su currículum. ¿Por qué quiere mejorarlo? Quizás es que quiere ganar más dinero.

No te conformes hasta que llegues a comprender de verdad lo que hay detrás de los trabajos que realmente motivan a los clientes.