

TALLER PROPUESTA DE VALOR

INTRODUCCIÓN A LA TEMÁTICA DEL TALLER

Para el emprendimiento de un negocio, además de conocer el mercado, resulta indispensable el proceso de fidelización y posicionamiento entre clientes potenciales. Este objetivo se puede lograr si se realiza un buen ejercicio a la hora de formular la propuesta de valor, la cual permitirá que el nuevo negocio pueda obtener fácilmente la confianza de sus consumidores. Por tal motivo, y con el propósito de fortalecer su comprensión conceptual y metodológica, se diseñaron 4 fases para el desarrollo de este taller:

1. Lectura y revisión de los contenidos.
2. Comprensión de conceptos a partir de la interacción con el material de apoyo y los contenidos adicionales.
3. Eco Reto para la definición de un perfil de idea de negocio.
4. Encuentro Virtual, para la exposición general de la temática, la presentación de los retos experienciales y la discusión de grupo.

OBJETIVO

Brindar herramientas conceptuales y metodológicas para el emprendimiento comunitario, así como la formulación de planes de negocios que puedan ser consolidados en proyectos o bionegocios.

Realiza la lectura del texto que se presenta a continuación:

PROPUESTA DE VALOR

La sostenibilidad de un modelo de negocio depende de factores que, enlazados, generen dividendos apropiados para las exigencias actuales del mercado. Elementos como la gobernanza empresarial, creación de alianzas estratégicas, la cohesión empresarial, la selección de correctos mecanismos de financiación, un buen manejo de flujo de caja, el reconocimiento de la oferta y la demanda y mecanismos de comercialización eficaces, permite a un modelo de negocio verde e inclusivo competir con grandes marcas y posicionarse de forma adecuada en un mercado cada vez más competitivo (MADS, 2016).

Por tal motivo, cuando se está emprendiendo un negocio en el cual apenas se está explorando el mercado, es importante definir los factores competitivos que el bien o servicio tiene, para posteriormente, poner en evidencia estas ventajas en comparación con la oferta ya existente en el mercado. Es así como la propuesta de valor del negocio se construye a partir del conjunto de estas ventajas comparativas.

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2020), la Propuesta de Valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen. En este sentido, debe



comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes, ofreciendo una solución a los problemas de los consumidores, satisfaciendo sus necesidades (explícitas y latentes).

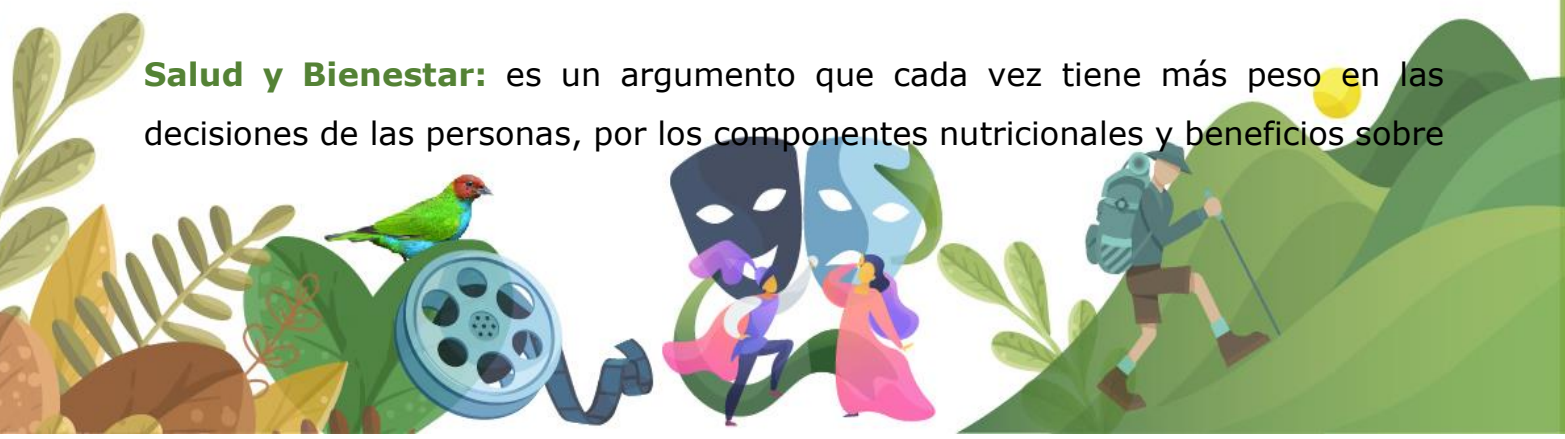
Los factores competitivos pueden variar en función del negocio, las características de los clientes o territorio donde se comercializa, de manera general estos podrían ser factores clave para la formulación de la propuesta de valor:

Calidad: está relacionada con la satisfacción del cliente, a partir de criterios que son considerados superiores por los clientes, frente a los criterios de los competidores. De acuerdo con Cofike (2020) es usual que se tome en consideración este factor en la definición de la propuesta de valor, puesto que indirectamente influye sobre la **comodidad** (los productos de calidad no suponen problemas) y sobre el **ahorro** (los productos de calidad son duraderos).

Sentimiento de pertenencia: Hacer que el consumidor sienta que pertenece a un grupo selecto al obtener el producto, en este sentido varias marcas han desarrollado líneas especializadas de lujo, o líneas ecológicas y de bajo consumo, tendencias y estilos de moda a comunidades concretas, elites económicas, entre otros.

Customización: Esta característica, permite la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2020). Este factor resulta ser una novedad puesto que crea nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.

Salud y Bienestar: es un argumento que cada vez tiene más peso en las decisiones de las personas, por los componentes nutricionales y beneficios sobre





la salud del cuerpo; bajo este enfoque se han desarrollado marcas para deportistas, vegetarianos, y diversidad de personas con hábitos saludables.

Aunque el análisis de la competencia corresponde en gran parte a las investigaciones de mercado, para la definición de la propuesta de valor resulta indispensable retomar la temática, puesto que el valor añadido se mide respecto a lo que hay, poniendo en evidencia el vínculo íntimo existente entre los competidores y la propuesta de valor. De acuerdo con Cofike (2020), los *competidores directos*, son los que están exactamente en el mismo segmento de mercado, como, por ejemplo: otras academias, otros viveros, otras tiendas, de acuerdo al tipo de empresa que se quiera emprender; por su parte, los *competidores indirectos*, son aquellos que pueden conquistar a los mismos clientes, aunque no ofrezcan el mismo tipo de producto o servicio, esto ocurre debido a que los clientes pueden estar decidiendo entre gastarse su presupuesto.

Pasos para la formulación de la propuesta de valor

Una vez se han identificado las ventajas y factores competitivos de la idea de negocio, se procede a redactar la propuesta de valor, en la cual se describe el producto de forma tal que el cliente comprenda que es lo que vende el negocio y cuáles son las ventajas para comprarlo. Osterwalder & Pigneur (2020) proponen tres pasos para la formulación de la propuesta de valor:

1. Se escoge cliente o el mercado objetivo, identificado el segmento más atractivo, se conoce al cliente, sus características, sus necesidades, etc.



2. Se entiende la problemática desde el plano contextual político, geográfico; el ambiente de negocios en cuanto a proveedores, competencia, socios; los actores, la interacción del cliente, la experiencia global.

3. Se define solución, a partir del producto o propuesta de valor, en la cual todos los elementos que interactúan brindan beneficios al cliente en sus diferentes segmentos. En este ítem, se hace un análisis de la experiencia total del cliente, a partir de las percepciones del usuario.

A continuación, se presentan algunos interrogantes que pueden ayudar a describir la propuesta de valor de una nueva idea de negocio.

¿Qué es lo que se está ofreciendo?

¿Cuáles son las necesidades que son satisfechas?

¿Cuáles son los atributos, ventajas y factores competitivos del producto o servicio?

¿Cuál es el conjunto de productos y servicios específicos que ofrecemos a cada segmento de clientes?

Así mismo, para la innovación en el mercado con el bien o servicio que se desea emprender, es importante saber cuál es la percepción de los clientes, si el producto realmente responde a las necesidades, como se comportan las otras empresas del sector en cuanto precio, calidad y satisfacción, e incluso que posibles alianzas se podrían generar con otras empresas del gremio.

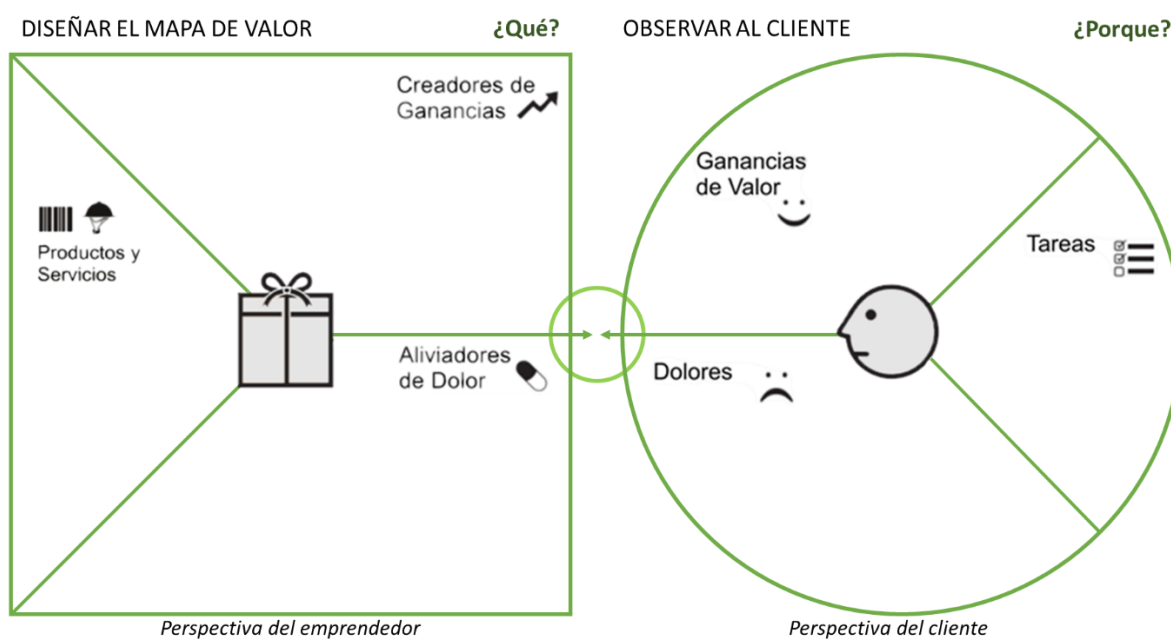




Propuesta de Valor en Negocios Verdes Inclusivos y Competitivos

La propuesta de valor es uno de los factores necesarios para que un negocio sea competitivo, además de la estrategia, los aliados, los recursos, entre otros aspectos que configuran el plan de negocios. La diversidad de modelos de negocio e inversión, se presentan como una oportunidad para acceder a nuevas formas de direccionar negocios y acceder a nuevos mercados, de ahí la importancia que tiene este documento en el emprendimiento de los negocios verdes e inclusivos, puesto que “describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor” (Osterwalder & Pigneur, 2020).

Con el propósito de aclarar la temática desde las estrategias gráficas, a continuación, se presenta una estructura *canvas* para plasmar sobre el papel la propuesta de valor de un negocio o proyecto potencial, la cual permitirá que el bien o servicio se diferencie del resto para no solo competir con precios bajos.



Basados en Pendino (2020) el canvas de la propuesta de valor en particular se compone por 6 cuadrantes que deberemos completar respondiendo a las preguntas. A continuación, se presentan los 6 cuadrantes y las 3 etapas del proceso (observar, diseñar y validar).

A) OBSERVAR AL CLIENTE

#1 Tareas. Este cuadrante del lienzo de propuesta de valor canvas nos permite identificar lo que nuestros clientes están intentando hacer. Pueden ser actividades de la vida diaria laboral o personal. Me refiero a actividades o tareas básicas como por ejemplo llamar por teléfono:

- Actividad/tarea que se quiere hacer (llamar por teléfono)
- Problema a resolver (comunicarse a distancia)
- Necesidad a satisfacer (demostrar estatus en el caso de un teléfono iPhone)

Las tareas pueden ser vistas también desde otra perspectiva:

- Tareas funcionales: solucionar o prevenir un problema.
- Tareas sociales: el cliente busca estatus, destacar, poder o que lo vean bien.
- Tareas emocionales: son tareas personales que permiten al cliente sentirse mejor, mejorar su calidad de vida, sentir mayor seguridad o tranquilidad.

#2 Dolores. Son las frustraciones o emociones negativas antes, durante o después de las tareas. Podemos dividirlos en frustraciones de:

- Resultados: se refiere a problemas o características no deseadas de los productos o servicios que actualmente existen en el mercado.
- Obstáculos: impiden al cliente iniciar una tarea o los hacen avanzar más lento de lo que desean.





- Rviesgo: es el potencial riesgo al que se enfrentaría si la tarea saliera mal. Incluye el miedo al rechazo.

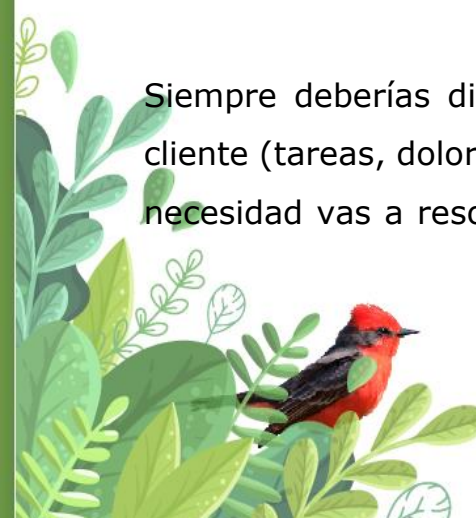
Podemos preguntarnos: ¿Cuáles son los costos no deseados para el cliente? ¿A cuáles riesgos y miedos se enfrenta? ¿Qué hace que se sienta mal? ¿Cuáles son los desafíos y dificultades de adoptar nuestro producto?

#3 Ganancias de valor. Este cuadrante analiza los beneficios y lo que va a recibir el cliente por usar, comprar, alquilar nuestros producto o servicio. ¿Qué valor ganará el cliente?

- Requisitos mínimos: sin estos, el producto/servicio, no funcionaría como tal. (llamadas telefónicas en el caso del iPhone)
- Beneficios esperados: como clientes esperamos recibir algunos beneficios por encima de los mínimos. (en el caso del iPhone, esperamos un buen navegador web, que no sea lento, cámara fotográfica HD, etc.)
- Beneficios deseados: se trata de algo que nos gustaría recibir dentro de la propuesta de valor pero que no esperamos. Es un tema personal e individual del cliente. (caso iPhone: el cliente desearía un teclado que permite simplificar el proceso de escritura/digitación y borrar o corregir menos al escribir).
- Beneficios no esperados: son beneficios que el cliente no sabe que le van a gustar o que no necesita, pero aceptará una vez incluido en la propuesta de valor. (depende de la creatividad de Apple en el caso del iPhone ;-)

B) DISEÑAR EL MAPA DE VALOR

Siempre deberías diseñar tu propuesta de valor luego de haber observado al cliente (tareas, dolores y ganancias). Antes de crear lo que sea, debes saber qué necesidad vas a resolver con tu propuesta de valor. El emprendedor entusiasta



suele hacer erróneamente lo contrario: primero diseña el producto/servicio como a él le gustaría y luego lo lanza al mercado para ver si efectivamente sus clientes querían solucionar un problema X.

#1 Aliviadores de dolor. Son aquellas características de nuestra propuesta de valor que reducen las frustraciones de nuestros clientes. Debemos preguntarnos cómo eliminar o reducir el “dolor” de los clientes. Nuestro cliente deseará:

- Generar un ahorro en dinero, tiempo o esfuerzo. (WhatsApp reduce el gasto en mensajes de textos, agiliza la comunicación y es más sencillo de usar que el antiguo sistema de SMS).
- Sentirse mejor emocionalmente. (Facebook te conecta con tus amigos).
- Simplificar sus tareas actuales. (Google Maps te permite saber cómo llegar a un lugar sin necesidad de conseguir un mapa impreso).

#2 Creadores de Valor. En este cuadrante del lienzo canvas, debemos definir cómo nuestros productos o servicios crean valor, es decir, cómo generan beneficios para nuestros clientes. No es ni más ni menos que encontrar la forma de aportar los beneficios detectados en el punto #3 Ganancias de valor. Te podrías ayudar haciéndote estas preguntas sobre el cliente:

¿Cómo hacer para que se cumplan sus sueños?

¿Cómo le ahorramos tiempo, esfuerzo y/o dinero?

¿Cómo mejoro la tecnología actual? (ej. nueva función de un producto).

¿Cómo lo hago más fácil de adoptar? (ej. simplificar el funcionamiento de una app).

#3 Productos y servicios. Se trata de listar nuestra oferta de productos y servicios:

- Productos: físicos, digitales o financieros.





- Servicios: tradicionales y/u online.

Los ítems presentados se presentan a manera de ejemplo, se podrá subdividir o crear nuevas categorías. Lo importante a saber es que debemos dejar plasmados los productos y servicios en el lienzo de la propuesta de valor canvas para poder ver el modelo de negocio completo.

C) VALIDAR LA PROPUESTA DE VALOR

Se trata de ajustar la propuesta de valor en base al producto y cliente. Al fin y al cabo, todo lo que tenemos hasta ahora es hipotético: lo que creemos que necesita el cliente y lo que creemos que resolverá el problema o necesidad del cliente.

En la metodología *lean* expuesta por Pendino (2020), la única forma de validar una propuesta de valor es "salir de la oficina". Esto significa vamos a llevar el producto al mercado para validar la propuesta de valor y reaccionar de manera rápida ante la respuesta de los clientes. Todos los cambios que los clientes perciban como necesarios deben ser evaluados por nosotros para incluirlos en la nueva propuesta de valor revisada y corregida.

Todas las características no percibidas como agregadoras de valor por parte de los clientes, serán eliminadas de nuestro producto o servicio en el caso que generen un gasto de tiempo o dinero durante la producción. La metodología Lean los trata como meros desperdicios (de tiempo, dinero o esfuerzo).



BIBLIOGRAFÍA

- Kerfant. 2020. Blog de Consultoría Financiera Kerfant. Disponible en: <https://blog.cofike.com/propuesta-de-valor/>
- MADS. 2016. Negocios Verdes Inclusivos y Competitivos.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2020. Business Model Generation. Disponible en: <https://www.strategyzer.com/>
- Pendino, S. 2020. Canvas lienzo propuesta de Valor. Disponible en: <https://sebastianpendino.com/canvas-lienzo-propuesta-de-valor/>

MATERIAL DE APOYO

5 Ejemplos y 3 Claves para Diseñar la Propuesta de Valor

<https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>

Ejemplo de modelo Canvas de Propuesta de Valor:

https://www.youtube.com/watch?v=KkH3nzsGbas&feature=emb_title

FORMULARIO DE PREGUNTAS DE CARÁCTER EVALUATIVO

1. ¿La Propuesta de Valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen?

- Falso
- Verdadero





2. ¿Cuáles son los tres pasos para diseñar una propuesta de valor?

- Observar, diseñar, validar.
- Se escoge al cliente, se entiende la problemática y se define la solución.
- Planear, hacer, verificar, actuar.
- Investigo la competencia, identifico sus productos, creo productos similares.

3. ¿Qué estrategia es la más adecuada para validar una propuesta de valor?

- Presentar el producto a tus familiares
- Obsequiar el producto o servicio a tus amigos
- Llevar el producto al mercado
- Publicar el esquema en las redes sociales

ECO RETO

Tomando como referencia, los resultados obtenidos en la investigación de mercados realizada en el Eco-Reto anterior, desarrollar la propuesta de valor de alguno de los bienes y servicios que cuenten con potencial territorial para consolidarse como un negocio verde en el territorio.

Se puede hacer uso del modelo canvas presentado, consignando las ideas y subiendo el archivo a la plataforma Moodle del curso en:

<http://asdeguiascaldas.org/educativo/>

ENCUENTRO PRESENCIAL



Se realizará un encuentro presencial en el municipio, para la socialización de la temática, la generación de conclusiones, y la presentación de los eco retos.

ENCUENTRO VIRTUAL

Se realizarán un acompañamiento virtual para Brindar asesoría a los voluntarios en la construcción colectiva de perfiles de proyecto y planes de negocios sostenibles.

