

# DOCUMENTO RECOPIADO POR EL SENA COMPANY GAME CCB y TERESA NIUBÓ



## Identificación del problema y actores clave

**Identificación del problema y actores clave.** Permitirá aprender lo básico para hacer procesos de observación activa de actores relevantes, identificar sus dolores, contexto y Jobs To Be Done. Además, se aprende sobre herramientas para hacer esta observación y herramientas para registrar los emprendimientos como lo son la Tarjeta Persona y el Lean Canvas.



## INTRODUCCIÓN

### ¿Cuál es la razón principal por la que los emprendimientos fallan?

La razón principal por la que los emprendimientos fallan es porque construyen productos, sean bienes o servicios, que nadie compra. Nadie paga por un producto que no le soluciona un problema. Para vender una solución, esta debe proveer beneficios tan potentes que son más valiosas que el dinero o tiempo que va a pagar por él.

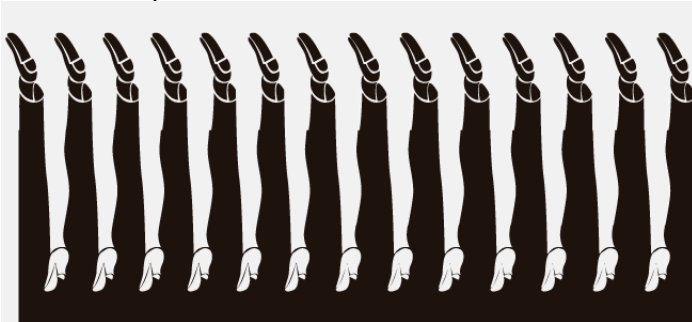
Esta es la base de todo negocio, solucionar un problema tan relevante que un grupo de personas relevante esté dispuesto a pagar por la solución que se les está vendiendo.

El concepto es sencillo, pero su aplicación no lo es tanto. Es por esto que tenemos que afinarnos para identificar siempre los problemas, quiénes los tienen y el contexto en el que se presenta este problema para estas personas. Tenemos que cambiar la forma en que vemos el mundo, ser mucho más curiosos e inquisitivos; no es una tarea sencilla, pero los beneficios son enormes.

## CAMBIAR EL PUNTO DE VISTA

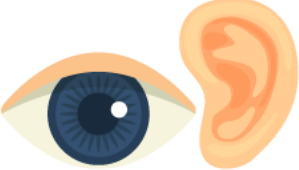


Al momento de emprender es muy importante acercarse a las situaciones problemáticas y a los actores alrededor de estos con la mente abierta y en la medida de lo posible libres de juicios sobre temas específicos.

Cambiar el punto de vista



Cambiar el punto de vista desde el que miras

Consejos para experimentar con un nuevo punto de vista

		
Observe y escuche atenta y permanentemente.	Aproveche todo lo que tiene a su disposición.	Espere lo inesperado (y lo encontrará).

**Ejercicio:**

**Viendo más allá de lo cotidiano**

Escriba 10 cosas acerca del lugar en el que está sentado en este momento que no haya identificado cuando se sentó. Use todos sus sentidos, hágalo rápido y no se censure. ¡Comience!

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

**IDENTIFICANDO PROBLEMAS**

No hay negocios sin productos, sean bienes o servicios que resuelvan problemas tan relevantes para sus clientes que estos estén dispuestos a pagar por ellos. Es por esto que nuestra investigación debe comenzar definiendo qué son las situaciones problemáticas que va a resolver con su emprendimiento.

Si su definición no es clara va a ser muy difícil que logre compartirla, dificultando así, conseguir aliados para sacar adelante el negocio y transmitiendo el sentido de urgencia a personas clave para el éxito de su iniciativa.

Las herramientas más poderosas de observación son una libreta, un bolígrafo para escribir y una cámara. Mucha gente tiene siempre consigo una buena cámara en sus teléfonos inteligentes así que aproveche todo lo que tiene usualmente en sus bolsillos.

**SITUACIÓN PROBLÉMICA:** Una situación problemática es una ruptura entre las expectativas sobre cómo queremos que sea algo y lo que es. Identificar con claridad esta ruptura nos permite entender muy bien las expectativas y deseos de las personas que son finalmente las que se van a ver beneficiadas por nuestros negocios.

**Ejercicio:**

Conteste las siguientes preguntas:

1. Escriba cuál es la situación problemática que quiere solucionar en forma de una ruptura:

2. Pruebe si su definición es clara con la prueba más ácida, cuénteles la situación problemática a un niño de 10 años, una persona de la tercera edad y luego pídale que ellos le describan en sus palabras qué entendieron.

a) ¿Cómo describe la situación problemática el niño?

b) ¿Cómo describe la situación problemática la persona de la tercera edad?

c) ¿Entendieron estos validadores su situación problemática?

SI  NO

## IDENTIFICANDO A LAS PERSONAS

Conocer las necesidades e intereses de los actores más relevantes alrededor de una situación problemática es fundamental para la construcción de negocios, no conocer a profundidad a los actores más relevantes alrededor del problema que queremos resolver puede llevarnos a tomar malas decisiones que nos hagan diseñar malos productos.

## STAKEHOLDERS

Entendemos los actores como los stakeholders (grupos de interés), es decir todas las personas o grupos de personas que se ven afectadas de forma positiva o negativa por un problema y aquellos que tienen el poder de decidir a través de la acción o la omisión si su solución a este problema es atractiva o no.

## JOBS TO BE DONE

Los jobs to be done describen lo que los actores relevantes están intentando lograr en su trabajo y en sus vidas. El job de un actor puede ser las tareas que está intentando hacer y completar, el problema o dolor que están intentando resolver o las necesidades que están intentando satisfacer.

## Ejercicio

Evite describir a las personas en términos muy genéricos como habitantes de la región, personas de estratos 4, 5 y 6, todas las personas que están listas para tener una nueva experiencia en su alimentación; etc. Piense siempre en personas con nombre propio, no instituciones ni generalizaciones.

### Paso 1

Liste quiénes se ven afectados positiva o negativamente por la situación problemática que quiere resolver.

1	
2	
3	
4	
5	

Esta es una primera identificación de los actores más relevantes alrededor de su situación problemática.

No se preocupe si son más de 5 personas o un poco menos, lo importante es que identifique a todos los actores más relevantes.

### Paso 2



Responda a las siguientes preguntas para cada actor identificado y registre en su libreta las respuestas. (conteste para el primer actor)

a. ¿Cómo se llama esta persona?

b. ¿Qué clase de persona es? Describa lo más representativo o algo diferenciador

c. ¿Cuál es la frase más común que dice esta persona cuando se enfrenta a la situación problemática?

d. Escriba el perfil de esta persona: ¿qué edad tiene?, ¿dónde vive?, ¿qué hace para ganarse la vida y cualquier característica que defina quién es esta persona.

e. Si puede pegue, consiga una imagen de la persona.

f. ¿Cuáles son los objetivos de esta persona?, ¿qué motiva a esta persona?, ¿cuáles son sus necesidades y deseos?




g. ¿Qué actitud tiene?, ¿cómo se ve afectado este actor por la situación problemática?

h. Escriba el perfil de esta persona: ¿qué edad tiene?, ¿dónde vive?, ¿qué hace para ganarse la vida y cualquier característica que defina quién es esta persona.

## LOS JOBS TO BE DONE

Los jobs to be done describen lo que los actores relevantes están intentando lograr en su trabajo y en sus vidas. El job de un actor puede ser las tareas que está intentando hacer y completar, el problema o dolor que están intentando resolver o las necesidades que están intentando satisfacer.

Existen tres tipos principales de jobs:

		
FUNCIONALES	SOCIALES	PERSONALES O EMOCIONALES
Cuando los actores tratan de hacer o completar una tarea específica o resolver un problema específico	Cuando el actor quiere verse bien o ganar poder o estatus en un grupo social, es decir cómo quiere verse	Cuando el actor busca un estado emocional específico (por ejemplo el que quiere divertirse al ver una

(por ejemplo la persona que intenta comer de forma más saludable).	este actor frente a otros (por ejemplo el que quiere ser percibido como un profesional competente).	película cómica).
--	---	-------------------




Las personas pagan por bienes o servicios que les resuelven dolores y les permiten lograr lo que quieren (pagan por bienes o servicios que solucionan un job que les interesa).

Lo invitamos a que se pregunte ¿qué job satisface a sus potenciales clientes y usuarios?.


Veamos los jobs to be done en acción con un ejemplo:

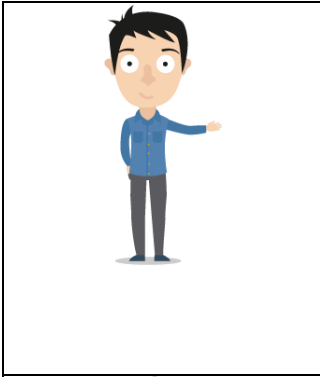
María, José y Armando han decidido comprar productos o servicios con motivos que a primera vista parecen evidentes:

	<b>PRODUCTO</b>	<b>MOTIVO APARENTE</b>
<i>María</i>	Zapatos nuevos	Protección
<i>José</i>	Curso de Inglés	Aprendizaje
<i>Armando</i>	Helado de fresa	Hambre

	María quiere cubrir sus pies para así evitar que estos se lastimen al caminar, pero ¿cuántos zapatos tiene María ya en su guardarropa que pueden hacer lo mismo por ella?
	José compra un curso de inglés porque quiere aprender un nuevo idioma, pero ¿por qué lo compra a sus 35 años cuándo desde pequeño sus padres le insistieron que estudiara inglés y nunca lo hizo?
	Armando compra una copa de helado de fresa porque tiene mucha hambre mientras camina por el centro comercial, pero ¿es el helado lo primero que viene a la mente cuando siente hambre?

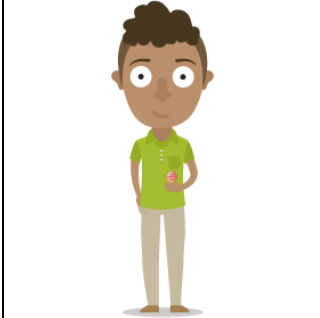
Con esta reflexión no parece evidente el por qué María, José y Armando hicieron esas compras, revisemos el contexto en el que hicieron la compra para identificar cuál es ese job que está resolviendo cada uno de los productos que compraron.

	María pasó frente a la tienda de zapatos al salir del trabajo el día en que consiguió un ascenso a gerente general de la empresa en la que trabaja, llena de alegría ve unos zapatos rojos que compra inmediatamente.
---	---



José el fin de semana pasado fue a cine con su grupo de amigos, llegaron tarde y les tocó sentarse en las sillas que están más cerca de la pantalla. La película era en inglés y desde la silla en la que le tocó no alcanzaba a leer los subtítulos de la película.

Todos los amigos de José hablan inglés y no pararon de comentar lo mucho que disfrutaron la película mientras José miraba hacia el techo porque no entendió nada. El lunes siguiente se acercó a una academia de inglés y empezó sus estudios de un segundo idioma.



Armando está paseando con su pareja con la que lleva 5 años de noviazgo por el centro comercial, este es el día en el que se ha decidido a proponerle matrimonio y las mariposas en su estómago no paran de revolotear, pasa al frente de la heladería y compra su copa de helado de fresa.

<b>ACTOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>MOTIVO APARENTE</b>
<i>María</i>	Zapatos nuevos	Celebración por el ascenso
<i>José</i>	Curso de Inglés	Verse bien ante sus amigos
<i>Armando</i>	Helado de fresa	Calmar la ansiedad

### ¿CUÁLES SON LOS JOBS TO BE DONE?

Identifique los jobs más importantes para cada uno de sus actores y evalúe qué tan importante es este job para cada uno de ellos.

Jobs to be done del primer actor trabajado

1.

2.

3.

Incorpore esta información a las Tarjetas Personales de sus actores relevantes trabajados en el ejercicio anterior.



## Ajustar el problema con la solución

### Ajustar el problema con la solución

En esta sesión profundizaremos en cada uno de los bloques del Lean Canvas, la herramienta de la metodología de Ideación y Validación Temprana de Negocios SENA que usamos para registrar los emprendedorajes de cara.

### CANVAS

En los módulos anteriores identificamos la situación problemática que se va a solucionar, los actores más relevantes que se ven afectados por esta situación, qué es lo que realmente desean y necesitan estos actores y cómo se va a solucionar.

En este módulo vamos a aprender a contar la historia de cómo nuestras soluciones problemáticas funcionarían en la realidad, cuánto cuestan y cómo son sostenibles.

La herramienta para contar la historia del modelo de negocio es el Lean Canvas.






¿Sabía que el Canvas es un modelo de negocio que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor? Según el autor, un modelo de negocio consiste en nueve elementos:




- 1) Clientes
- 2) Propuesta de valor
- 3) Canales de distribución
- 4) Relaciones con los clientes
- 5) Fuentes de ingresos
- 6) Recursos claves
- 7) Actividades claves
- 8) Alianzas Claves
- 9) Estructura de costos

En 2010 Alex Osterwalder diseñó el Business Model Canvas; un formato que visualiza el modelo de negocio según estos nueve campos en sólo una "hoja", resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.





PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
 3 principales problemas  Problema: cuál es la situación problemática que se va a solucionar con el negocio.	 3 principales funcionalidades  Solución: cuál es la solución y sus características para entregar la propuesta de valor.	  Simple, clara, completa, mensaje que declare por qué es diferente y vale la pena comprarle.  Propuestas de valor: cuáles son las propuestas de valor que ofrecemos a los actores relevantes con la solución.	  No puede ser fácilmente copiado o comprado.  Ventaja Injusta: cuál es esa ventaja injusta que nos va a ayudar a hacer que los actores relevantes conozcan la propuesta de valor de la solución, cómo mantener a enganchados a los actores con la solución y cómo aumentar el número de actores que se benefician de la propuesta de valor.	  Cliente objetivo  Segmentos de clientes: quiénes son los actores más relevantes relacionados con la situación problemática y la solución a la que le estamos diseñando el modelo de negocio.

	<p><b>MÉTRICAS CLAVE</b></p>  <p>Actividades clave que va a medir</p> <p>Métricas clave: cómo mide su satisfacción con la solución los actores relevantes.</p>		<p><b>CANALES</b></p>  <p>El camino a los clientes.</p> <p>Canal: a través de qué canales nos comunicamos y entregamos nuestra propuesta de valor a los actores relevantes.</p>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
 <p>Costo variable de productos vendidos Soporte al cliente/Devoluciones Costos de Adquisición de clientes Costos de Distribución Costos Operacionales (gente)</p> <p>Cuánto cuesta crear y entregar la propuesta de valor de la solución a los actores relevantes</p>	 <p>Modelos de Ingresos Valor del tiempo de vida del Cliente Impresión, margen bruto</p> <p>Cómo se financia la solución Modelo de ingresos Producto Valor de tiempo de vida del cliente Ingresos, margen bruto</p>			



## Ajustes del problema con el Mercado y las bases para escalar

### Ajustar el problema con el mercado

Profundizaremos en cada uno de los bloques del Lean Canvas, la herramienta de la metodología de Ideación y Validación Temprana de Negocios SENA que usamos para registrar los emprendedorajes de cara al mercado.

### Problemas y Segmentos

En un modelo de negocio todos los componentes son importantes, en negocios en etapas tempranas los bloques más importantes son: Problema, Propuesta de Valor Única y Segmentos de Clientes.

Las hipótesis que formulemos y validemos sobre estos bloques son las que guiarán el desarrollo del resto del modelo de negocio. Es por esto que tenemos que dedicarles especial atención.



## **Problema**

Identifiquemos cuál es la situación problemática que se va a solucionar con el negocio y por lo menos tres problemas principales asociados a esa situación.

En este bloque del Lean Canvas debemos identificar cómo están solucionando esta situación problemática y los problemas asociados a los actores que identificamos. Idealmente si el problema es tan grande podemos establecer cuánto están gastando actualmente para resolverlos.

Es muy importante tener en cuenta que debemos identificar aquí no sólo soluciones similares a las que tenemos registrada en nuestro negocio. Sino todas las formas en que las personas están solucionando los problemas identificados. lo del resto del modelo de negocio. Es por esto que tenemos que dedicarles especial atención.



## **Segmentos de clientes**

¿Quiénes son los actores más relevantes relacionados con la situación problemática y la solución a la que le estamos diseñando el modelo de negocio?

Son todas aquellas personas que se ven afectadas por el problema y están haciendo algo para solucionarlo.

Todo negocio en etapa temprana lo que está buscando son los adoptadores tempranos, es decir aquellas personas que perciben tan grande el problema que les vamos a solucionar que están dispuestos a probar nuevas alternativas de solución de un grupo de personas que puede no tener una amplia trayectoria o productos ampliamente validados en el mercado, es decir que están dispuestos a comprarle a emprendedores.

En las etapas tempranas de un emprendimiento es muy importante identificar los posibles segmentos de clientes y es aún más importante enfocar la mayor parte de las energías a estos adoptadores tempranos. Estos serán nuestra mejor validación para futuros clientes además de una fuente inigualable de aprendizaje para hacer los ajustes necesarios a nuestros productos y modelo de negocio que nos permitirá entrar en dinámicas de crecimiento acelerado posteriormente.

Recordemos que una muy buena forma de segmentar a nuestros clientes es por Job To Be Done. Es decir, por el para qué van a contratar mi producto, sea este un bien o un servicio. A diferencia de la segmentación por características demográficas que usualmente no provee información suficiente para los negocios en etapas tempranas,

estos Jobs los encontramos con la observación activa y la segmentación nos la da las tarjetas personas que construimos.



### **Propuesta de valor única**

Steve Blank define la Propuesta de Valor Única cómo “Un mensaje simple, sencillo y completo que declara por qué eres diferente y vale la pena comprar”.

Recordemos que una propuesta de valor es el QUÉ, lo que le estamos ofreciendo a los usuarios clientes para satisfacer sus Jobs y así disminuir o eliminar sus dolores. La propuesta debe establecer claramente los beneficios que crea para los usuarios/clientes. La solución es el cómo se entrega esa propuesta de valor. Es muy importante tener en cuenta que el cómo cambia en el tiempo y un emprendedor en etapa temprana tiene una alta probabilidad de probar varios cómo hasta que encuentra uno que le permita tanto satisfacer los Jobs de sus clientes como crear un negocio con márgenes que le permitan seguir entregando su propuesta de valor y crecer.

A las pruebas que se hacen de muchos cómo, es decir las soluciones, se le llama prototipar.



### **Canales, Métricas clave y Ventaja injusta**

Los bloques que hemos visto en esta guía son los que están más relacionados con los procesos de ideación y validación temprana. Los bloques que siguen están más relacionados con el CÓMO se va a entregar la propuesta de valor a los clientes.

En todo emprendimiento esto también son hipótesis que tienen que ser validadas en el mercado, pero hasta que no se validen las hipótesis principales de los bloques

de Problema, Solución, Propuesta de Valor Única y Segmentos de Clientes; es recomendable no motivar al emprendedor que invierta la mayoría de su tiempo trabajando en estos bloques.

El riesgo de hacerlo es tener a los emprendedores que se empiezan a preguntar cómo van a atender a miles de clientes cuando no tienen ni un solo cliente que valide su emprendimiento.

Son bloques muy importantes que nos empezarán a dar luces sobre la viabilidad de un modelo de negocio incluida la solución que se diseñó y debemos guiar al emprendedor para que se enfoque en las etapas tempranas más en los bloques de Problema, Solución, Propuesta de Valor Única y Segmentos de Clientes que en los bloques restantes del Lean Canvas.



## Estructura de costos y estructura de ingresos

Al principio en la fase de inversión es claro que sólo hay costos, pero para que un emprendimiento sea viable debe ser claro en cuánto tiempo se logra el punto de equilibrio y qué es lo que se tiene que hacer para llegar a este. Recordemos que el punto de equilibrio es cuando los ingresos igualan a los costos en un periodo de tiempo determinado.

En este módulo no vamos a llegar al detalle de este tema, presentaremos conceptos básicos para hacer estimaciones tempranas de ingresos y costos.



## Estructura de Costos

Los costos se agrupan en dos grandes categorías: fijos y variables.

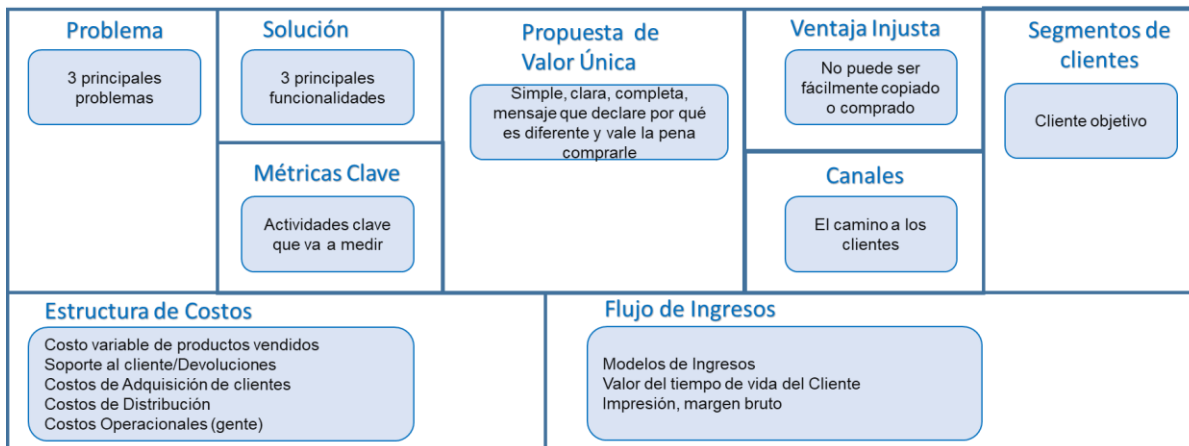
Siendo los fijos todos los que tienen un pago cada cierto tiempo y que no están relacionados con el número de bienes que se produzcan o servicios que se presten.

Los costos variables son los que están directamente relacionados al número de bienes que se produzcan o los servicios que se presten.



## Los Ingresos

Los ingresos son todo lo que entra de dinero al emprendimiento al entregar y cobrar por su propuesta de valor.



## Cómo entrevistar a los actores

Entrevistar es una tarea difícil y fundamental para la identificación de dolores y jobs de actores. Cuando entrevistamos tendemos a caer en lo que en neurociencias se conoce

como el sesgo de confirmación, que no es más que la tendencia a reconocer sólo lo que confirma la forma de ver el mundo del observador.

### Preparación de la entrevista

A. Defina a quiénes quiere entrevistar. Haga una lista de por lo menos 3 personas que correspondan a cada grupo de actores relevantes que haya identificado alrededor de la situación problemática que quiere resolver y consiga toda la información posible de esa persona.

Grupo de actores al que pertenece	Nombre	Correo electrónico	Celular

B. Defina qué es lo que quiere aprender de la entrevista. Una entrevista semi estructurada no es una conversación informal sin hilo conductor.

El formato es abierto pero esto no quiere decir que no tenga ningún tipo de estructura. Antes de iniciar las entrevistas defina claramente qué es lo que quiere aprender en la entrevista.

Grupo de actores al que pertenece	Nombre	¿Qué es lo que quiere aprender de esta persona en la entrevista?

**Preparación de la entrevista.** Escriba las preguntas que van a guiar la entrevista. Una buena pregunta para una entrevista semi estructurada es aquella que invita a conversar sobre un tema deseado. Si la respuesta a la pregunta es sólo SÍ o NO, revise la pregunta. Recuerde que la idea de las entrevistas es conocer a profundidad los actores no simplemente validar directamente sus hipótesis.

En las primeras entrevistas no se intenta presentar a los actores las bondades del negocio que se está creando, se trata de conocerlos mejor.

**Para indagar por la situación problemática le sugerimos las siguientes preguntas:**

¿Alguna vez ha vivido (inserte aquí una concisa descripción de la situación problemática)?

¿Cómo fue la última vez que vivió (inserte aquí una concisa descripción de la situación problemática)?

¿Para usted cuál sería la solución ideal a esta situación?



Agregue las preguntas que cubran los temas que quiere aprender. Escriba las preguntas, léalas y reléalas hasta que esté seguro que cubren todos los temas que quiere aprender, que sean claras y que no tengan respuestas cerradas.

Preguntas para la entrevista a:



Fecha de la entrevista:

Lugar de la entrevista:

Preguntas:

Respuestas



### **La Entrevista**

A la hora de conseguir las entrevistas tenga en cuenta los siguientes conceptos:



Prepare siempre papel y lápiz para escribir lo que le cuentan en las entrevistas. Las personas no se sienten cómodas cuando graba las conversaciones, o está todo el tiempo escribiendo en frente de un computador así que evite hacerlo.

No pida más de 20 minutos para la entrevista. Y si la persona en realidad está muy interesada en hablar con usted no va a tener problema en liberar su agenda para hablar con usted el tiempo que sea pertinente.

A la hora de conseguir las entrevistas tenga en cuenta los siguientes conceptos:

A la hora de entrevistar sea formal y respete el tiempo de las personas, una corta charla para presentarse está bien pero siempre recuerde que usted está para escuchar no para hablar.

Siempre pregunte por qué. El por qué es la herramienta más poderosa que tiene para entender y conocer muy bien a las personas. SIEMPRE pregunte por qué, no asuma que usted conoce las razones pregunte siempre el por qué.

### **¿CÓMO SE SOLUCIONA EL PROBLEMA?**

Deberá identificar cómo están solucionando sus dolores los actores relevantes de la situación problemática identificada. Con esta información entenderá mucho mejor a sus actores y evitará formular proyectos que propongan soluciones irrelevantes.

Si encuentra que los actores no están haciendo nada para solucionar sus dolores es momento de prender las alarmas. Si está solucionando un dolor realmente relevante las personas están haciendo algo para solucionarlo.

Recuerde que los dolores no tienen una única forma de solucionarse.

Ejemplo caso estudio:

**Caso de estudio.** Un grupo de emprendedores preocupados por la cantidad de energía que se desperdicia en las empresas cuando los empleados terminan su jornada laboral y dejan las luces encendidas del lugar de trabajo decidió formular un proyecto para crear un sistema automatizado (esto se conoce como una solución de domótica que es automatización de hogares y de empresas). Identificaron según ellos quienes son los actores a los que más les dolía este desperdicio de energía que se traduce en cuentas de electricidad más altas. Estos actores son los gerentes de empresas medianas y grandes que les dolía pagar altas cuentas de luz.

Otras empresas en el mundo solucionan este dolor con complejos sistemas de domótica con difíciles procesos de instalación que incluyen romper paredes y pisos, cambios de interruptores y en general un gran cambio en la infraestructura eléctrica de las empresas, por lo que crearon una solución que evitaba este engorroso proceso de instalación, siendo así una solución más económica y de más fácil instalación.

Cuando intentaron venderle esta solución a los actores que identificaron como aquellos que más les dolía este problema ninguno le compró. Extrañados por esta situación decidieron identificar cómo estos actores solucionaban el dolor actualmente y aprendieron que el que solucionaba este problema es el celador (vigilante nocturno), que en la noche bajaba los tacos.

Es importante conocer muy bien a los actores y sus dolores para que no formulemos proyectos como el del grupo de emprendedores de la historia.

## ¿CÓMO SE SOLUCIONA EL PROBLEMA?

### **Preparación**

Para cada actor y dolor identificado en el punto anterior identifique cómo está solucionando este dolor y registre la información en el siguiente cuadro:

Actor	Dolor	¿Cómo lo está solucionando actualmente?

### **PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor es el QUÉ ofrece su proyecto a los actores, QUÉ beneficios le va a traer su proyecto solucionando jobs que realmente son relevantes para ellos; NO es el CÓMO lo vamos a hacer.



Muchos proyectos fallan porque no conocen a los actores, a las personas que son finalmente los que sienten las consecuencias de una situación problemática. Para evitar este problema invertimos tanto tiempo y esfuerzo en los módulos anteriores.

Recuerde que tanto las situaciones problemáticas como los jobs no tienen soluciones únicas, dependen del contexto y las condiciones específicas de cada actor.

**Preparación**

1. Vuelva al cuadro que llenó en el módulo anterior y seleccione aquellos jobs que identificó como más relevantes (sea porque le molestan más a los actores o porque son en los que están gastando más para resolver) y llene el siguiente cuadro organizando en orden los jobs por su relevancia para cada actor relevante.

Actor	Jobs organizados por relevancia	Dolores relacionados con cada job

1. Declare propuestas de valor. Usando la información que se ha obtenido en los pasos anteriores empiece a escribir posibles propuestas de valor para cada uno de sus actores relevantes siguiendo el siguiente formato:

El proyecto (nombre del proyecto) ayuda a que (actor) logre (job) evitando (dolores relacionados con el job)

Actor	Jobs organizados por relevancia	Dolores relacionados con cada job

## INFORMACIÓN ADICIONAL

### JOBS TO BE DONE

La metodología Jobs to Be Done busca establecer una forma de pensar novedosa en los productos y servicios: en vez de centrarse en las características de lo que se vende es concentrar los esfuerzos de marketing en lo que hace por ti lo que se vende. Ya que siempre buscamos en adquirir un producto o servicio para resolver una necesidad, por esta razón es importante decirles a sus clientes como se benefician adquiriendo tu producto o servicio. Para esta metodología se utilizan 5 pasos: ¿Dónde buscar?, encontrar las circunstancias, profundizar lo que se encontró, ¿Cuál es la tarea para realizar? y establecer un filtro. (Hernández, 2018)



Fuente: (Hernández, 2018) <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22608>

### TARJETA PERSONA / DESIGN THINKING

**Design Thinking nos ayuda a crear candidate personas** (Niubó, 2017)

Cada vez más, en Recursos Humanos estamos utilizando las técnicas del Design Thinking para transformar la manera de aportar valor al negocio.

es una metodología ágil e interactiva que nos ayuda a solucionar problemas focalizándonos en las necesidades de nuestros clientes, generando ideas, prototipando y testando para buscar una solución.

El corazón del Design Thinking está en entender muy bien las necesidades del cliente. Utilizando la empatía se busca averiguar lo que piensa, lo que hace y lo que siente para captar insights que permitan construir nuevas ideas.

En Recursos Humanos tenemos la oportunidad de inspirarnos en las técnicas de Design Thinking para transformar nuestra manera de operar. En mi post “Employee Experience #EX... ¿por dónde empezamos?”, analizaba cómo llevar a la práctica un enfoque de Employee Experience basándonos en la metodología del Design Thinking.

Últimamente en Affinity Petcare estamos utilizando el Design Thinking para rediseñar el candidate journey en nuestra compañía.

El primer paso a dar es crear el Candidate Persona. Al igual que en marketing se usa el Customer Persona como una representación del cliente ideal, en nuestra estrategia de Talent Acquisition deberemos crear el Candidate Persona para focalizarnos exactamente en quién tenemos necesidad de reclutar.

¿Qué es el Candidate Persona? Es una representación ficticia que representa el candidato ideal que estás buscando para un segmento de candidatos que quieras reclutar. Deberemos conocer sus estudios, su experiencia, cómo se comporta, sus pensamientos, sus emociones, sus actitudes e intereses específicos.

La mejor manera de crear el Candidate Persona es siendo muy empático para entender el contexto en que se mueve el candidato ideal. Para ello es necesario hablar con personas internas que ya cumplan los requisitos que estamos buscando, entrevistar a personas que acabemos de reclutar, candidatos que hayan rechazado nuestra oferta, buscar información en nuestra propia base de datos (¿qué fuentes de reclutamiento nos aportan los mejores candidatos?, ¿de dónde vienen?), entrevistar a managers que estén buscando este tipo de candidatos, etc..

Preguntas que podremos hacerles:

¿Qué tipo de retos profesionales estás buscando?

¿Cuáles son los atributos de tu compañía ideal?

¿Qué características tiene la posición que estás buscando?

¿Qué es lo más importante para tener éxito en el trabajo?

¿Qué te haría rechazar una oferta de trabajo?

Otra buena fuente de información son las preguntas que más a menudo hacen los candidatos en el proceso de reclutamiento.

El objetivo de todas estas entrevistas es saber qué es lo que realmente importa a nuestro Candidate Persona, qué le interesa, cuáles son sus preocupaciones, por qué le interesa nuestra compañía. Todo ello nos proveerá de insights muy útiles que nos ayudarán a definir nuestro candidate journey y conseguir mejorar nuestra experiencia de candidato.

El beneficio de utilizar Candidate Personas es conocer bien a la audiencia a la que te diriges, de este modo resultará más fácil crear contenido que conecte con ellos y comunicarlo en aquellos canales en los que realmente están.

Será importante preguntarnos:

¿Dónde pasan el tiempo este tipo de candidatos?

¿Qué eventos son importantes para ellos?

¿A quién siguen?

¿Cómo aprenden?

- ¿De dónde obtienen información?
  - ¿Cómo buscan posiciones que les puedan interesar?
  - ¿Qué canales utilizan?
- Aquí os dejo con un ejemplo de Candidate Persona.

Candidate Persona Candidate Journey

## Candidate Persona



**Nombre:** Marina Sastre

**Edad:** 25 años

**Posición:** Brand Manager

**Lugar:** Barcelona, España

**Estado:** Soltera

**Estudios:** Business Administration & Management, IQS.

**Skills:** Brand Management, Marketing Communication

### Background

- Marina ha estado trabajando en una compañía de gran consumo durante los últimos 2 años basada en Barcelona.
- Los fines de semana le encanta hacer deporte. Practica el pádel, MTB y el surf.
- Le gusta salir por la noche e ir a cenar fuera con los amigos.
- Aprovecha las vacaciones de verano para hacer largos viajes y conocer mundo.

### ¿Qué le gusta de su trabajo?

- Quiere trabajar en una compañía multinacional que le ofrezca oportunidades de formación y desarrollo de su carrera.
  - "Me encanta diseñar campañas de marketing digital para desarrollar mi marca. Me gusta hacer un análisis de los KPIs y asegurar que consigo los objetivos que me he propuesto"

### ¿Qué es lo que no le gusta?

- Es una persona impaciente, no le gusta sentir que no está aprendiendo o sentirse estancada.
  - "Quiero conseguir una oportunidad de carrera, pero no quiero esperar toda la vida".
  - "No me siento reconocida. Las personas del equipo todavía piensan que soy una becaria".

### Comunicación

- No le gusta que la llamen al teléfono en el trabajo. Prefiere email o inMails.
- Presta más atención si el mensaje para ofrecerle una posición viene directamente de la compañía final.
  - "No soporto que no me den respuesta en un proceso de selección".

### Canales

- Busca activamente en LinkedIn así como en websites de empresas a las que sigue.
- Cuando va al trabajo sigue en Twitter diferentes cuentas de periódicos para estar al día de lo que está pasando.
- Asiste a Meetups y conferencias relacionadas con Marketing Digital.
- Sigue a @SethGodinBlog, @ValaAfshar, @ideo, @SingularityU

[www.teresaniubo.com](http://www.teresaniubo.com) @TeresaNiubo

Ejemplo modelo tarjeta persona usa por Fondo Emprender / Sena



---

**SBDC - Centro de Desarrollo Empresarial**

**NOMBRE**

**CITAS**

¿Cuál es la frase más común que dice esta persona cuando se enfrenta a la situación problemática?

FOTO

**¿ QUIÉN ES?**

Escriba el perfil de esta persona: ¿qué edad tiene?, ¿dónde vive?, ¿qué hace para ganarse la vida? y cualquier característica que defina quién es esta persona.

**¿ QUÉ METAS TIENE?**

¿Cuáles son los objetivos de esta persona?: ¿Qué motiva a esta persona? ¿Cuáles son sus necesidades y deseos?

**¿ QUÉ ACTITUD TIENE?**

¿Cómo se ve afectado este actor por la situación problemática?

**¿ QUÉ COMPORTAMIENTO TIENE?**

¿Qué caracteriza su comportamiento?, ¿qué hace?, escriba historias sobre el comportamiento de esta persona cuando se ve afectada por la situación problemática que quiere solucionar.

**JOBS TO BE DONE**

Ver formato Jobs to be done

## NOMBRE

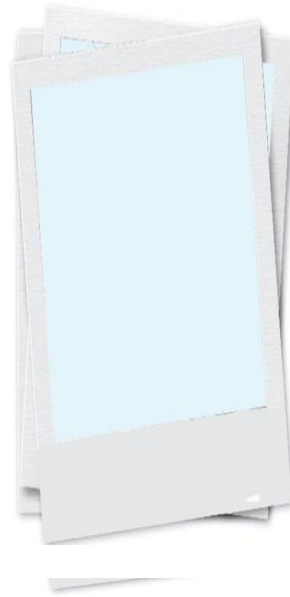
Use un nombre realista. No use nombres de compañeros de trabajo.

## DESCRIPTOR

Que clase de persona es. Describa lo más representativo o algo diferenciador.

## CITAS

Capture la esencia de su personaje. Escriba uno o dos comentarios como si lo dijera directamente, no olvide la forma como lo diría.



ATED GUESS . . . . .

## ¿QUIÉN ES?

Haga un bosquejo de los aspectos personales, su edad, dónde vive, en qué trabaja, qué clase de persona es. Piense en una o más personas de esta segmentación.



## ¿Qué metas tiene?

¿Cuál es su motivación principal? ¿Cuáles necesidades (latentes) y deseos tiene?



## ¿Qué actitud tiene?

¿Cuál es su punto de vista? ¿Qué expectativas, percepción de servicio, compañía o marca tiene? ¿Que lo motiva para navegar en internet, a una tienda, o a usar un servicio?



. . . . . ASPIRACIONAL . . . . .

## ¿Qué comportamiento tiene?

¿Qué hace? Cuente historias sobre su comportamiento mientras usa el servicio, producto o página web. ¿Qué canales usa para las diferentes necesidades? (Internet, visitar páginas para comparar, su celular, redes sociales)  
¿Qué le funciona bien? ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿Qué le impide escoger una determinada función, servicio o producto?

¿Cuáles son sus modas, estilos de pensamiento u otros indicadores que son aplicables a esta persona?

¿Qué tan importante son los beneficios funcionales, emocionales o expresivos?

¿Se demora en tomar la decisión? Diga por qué y cómo lo determina usted.

¿Las decisiones la toma basada en los hechos o en las emociones? Diga por qué y cómo lo determina usted.

## Jobs to be done

Funcional

Emocional

Social



## **WEBGRAFÍA**

Hernández, M. (16 de febrero de 2018). *Jobs to be Done - Innovación fortalecimiento empresarial*. Obtenido de CCB: <http://hdl.handle.net/11520/22608>

Niubó, T. (30 de junio de 2017). Design Thinking nos ayuda a crear Candidate Personas. Obtenido de <https://teresaniubo.com/design-thinking-nos-ayuda-a-crear-candidate-personas/>

SENA. (2018). Introducción al emprendimiento Sena. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <http://sena.companygame.com/moduloemprendimiento/menu-introduccion.html>