

Siete pasos para innovar en entornos de alta densidad digital

¿Cómo desarrollar nuevas propuestas de valor en entornos de alta densidad digital? Descubre este método basado en la teoría de los *jobs to be done*.



18 de noviembre de 2019

Los entornos de alta densidad digital, con millones de dispositivos conectados y generando datos, reducen las barreras de entrada y proporcionan un sinfín de posibilidades de innovar con productos y servicios que ofrezcan un valor diferencial.

Sin embargo, a la mayoría de empresas les cuesta detectar este tipo de oportunidades, y mucho más sistematizar un proceso de innovación para incorporarlas a su catálogo.

Jesús Pérez Balaguer, Robert W. Gregory y el profesor del IESE [Javier Zamora](#) han ideado una metodología que permite sistematizar la creación de nuevas propuestas de valor basadas en las interacciones que facilita la alta densidad digital.

Esta metodología se basa en la teoría de los *jobs to be done*, concebida por Clayton M. Christensen, que parte de la premisa que los clientes no compran productos o servicios, sino que los "contratan" para completar determinadas tareas o trabajos. Dicho de otro modo: los clientes no quieren productos, quieren soluciones a sus problemas. Por tanto, se debe partir del consumidor y de sus circunstancias para desarrollar una propuesta de valor que satisfaga sus deseos y necesidades (estrategia *outside-in*).

Siete pasos para satisfacer al cliente

La nueva metodología consta de siete pasos y saca provecho en los tres últimos del gran potencial que ofrece la tecnología en entornos de alta densidad digital. Para facilitar su comprensión, los autores utilizan de ejemplo la contratación de un taxi por parte de alguien que va a una reunión de negocios.

1. Definir el mapa de empatía. Lo primero es identificar y entender al cliente, a poder ser mediante entrevistas personales. El objetivo es conocer mejor los aspectos funcionales del producto o servicio que más le gustan, así como los aspectos emocionales y sociales asociados: qué piensa, siente, ve, escucha, dice y hace.

2. Identificar el trabajo a completar. El objetivo fundamental de la entrevista con el cliente es identificar cuál es el trabajo principal que desea satisfacer al contratar nuestro producto o servicio. Hay que averiguar cuál es el fin último, el porqué y las circunstancias de esa necesidad.

En el ejemplo, deberíamos ser capaces de plantearlo de forma muy sencilla y siguiendo la siguiente estructura sintáctica: acción (verbo) + objeto de la acción (nombre) + contexto. Es decir, "ir" (acción) + "a una reunión" (objeto de la acción) + "en hora punta" (contexto).

3. Elaborar un mapa de trabajos. Una vez definido el trabajo principal a realizar, tenemos que dividirlo en las diferentes tareas o trabajos secundarios necesarios para completarlo. En el ejemplo, solicitar el taxi, esperarlo, desplazarse en él y llegar al lugar deseado.

Hay que utilizar la estructura sintáctica del punto anterior, con lo que los trabajos quedarían definidos como "solicitar + el taxi + desde la oficina", "pagar + el importe + con tarjeta de crédito", etc.

4. Concretar los resultados esperados. Se trata sobre todo de eliminar o reducir los puntos de fricción (*pains*) y de ofrecer mejoras (*gains*). La estructura sintáctica que utilicemos debe permitir ponderar el resultado esperado mediante el uso de una métrica

asociada: "dirección de mejora + métrica + objeto de la mejora + contexto". Si, por ejemplo, nos centramos en el tiempo de espera, el resultado esperado por el cliente podríamos definirlo como "minimizar + los minutos + de espera + en la calle".

Una vez tenemos la lista de los resultados esperados para cada una de las subtareas, deberemos ponderar la importancia de cada mejora a partir de la valoración del propio cliente.

5. Definir las interacciones. Tenemos que considerar cómo pueden ser implementados estos resultados esperados en un entorno de alta densidad digital aprovechando el potencial de la tecnología y utilizando una combinación de cuatro tipos de interacciones:

- Automatización: reduce la cantidad de trabajo a realizar y/o el tiempo necesario mediante la eliminación de tareas manuales.
- Anticipación: permite, mediante el análisis de los datos disponibles en entornos de alta densidad digital, conocer el estado de cualquier activo tangible en tiempo real para describirlo, predecir su estado o prescribir acciones sobre este.
- Coordinación: hace posible la creación de una propuesta de valor aunando la de diferentes actores.
- Personalización: permite confeccionar una propuesta de valor adaptada a las necesidades de un cliente específico.

En el ejemplo, podríamos implementar el resultado esperado mencionado en el apartado anterior (minimizar + los minutos + de espera + en la calle) gracias a diversas interacciones: calcular la distancia entre el cliente y el taxista partiendo de la información en tiempo real que proporcionan sus móviles de forma automática (automatización); integrar las funcionalidades de una aplicación como Waze, que tiene en cuenta el estado del tráfico para elegir la mejor ruta y predecir la hora de llegada (anticipación); añadir los servicios de una plataforma como Uber para localizar al conductor más próximo y minimizar el tiempo de espera (coordinación), y ofrecer al cliente su música preferida durante el trayecto vinculando su perfil en Uber con el de Spotify (personalización).

6. Identificar a los actores y datos necesarios. Definidas las interacciones digitales que deseamos incorporar a nuestra propuesta, llega el momento de identificar cuáles son los actores necesarios para llevarlas a cabo, qué tipo de datos necesitamos de cada uno de ellos y cómo vamos a obtenerlos. En nuestro ejemplo, los actores serían el propio pasajero, Waze, Uber y Spotify. Y los datos, su perfil de usuario en cada una de esas aplicaciones.

7. Implementar el producto o servicio. No hay que ofrecer necesariamente todos los resultados esperados por el cliente en la primera versión del producto o servicio. Teniendo en cuenta las facilidades que ofrece el entorno digital para hacérselo llegar a los clientes, medir su uso y recibir *feedback*, los expertos recomiendan empezar lanzando una primera versión o prototipo —en la jerga de la innovación, un producto mínimo viable o MVP por sus siglas en inglés— para ir testándolo, adaptándolo y mejorándolo en sucesivas versiones.

En este proceso resulta muy aconsejable apoyarse en alguna de las metodologías típicas de los procesos de innovación (*design thinking*, *lean startup* y *agile*).

www.iese.edu/es/insight