

ajus

star

44

Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio como idioma común para crear alineación (pág. 260) en todas las partes de tu empresa mientras se ajustan continuamente. Procura medir y controlar (pág. 262) tus propuestas de valor y modelos de negocio para mejorar sin cesar (pág. 264) y reinventarte constantemente (pág. 266).





Crear alineación

El lienzo de la propuesta de valor es una excelente herramienta para alinear. Te ayuda a comunicar a las distintas partes interesadas en qué trabajos, frustraciones y alegrías del cliente te estás concentrando, y explica cómo tus productos y servicios alivian frustraciones y crean alegrías.

AJUSTAR



Packaging

Publicidad



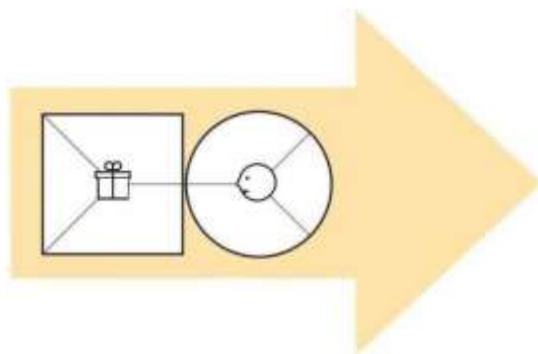
Presentaciones



Videos explicativos

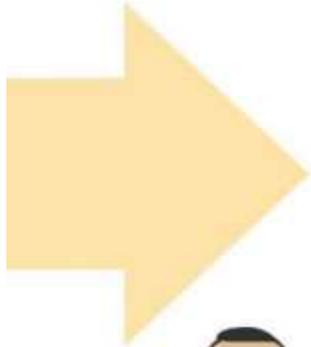


Guiones de ventas



Crea mensajes alineados.





Alinear partes interesadas internas y externas.



Socios (de canal)

Invita a los socios (de canal) y explícales tu propuesta de valor. Ayúdales a comprender por qué les encantarán tus productos y servicios a tus clientes destacando los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Ventas

Ayuda a entender al departamento de ventas a qué segmentos deben apuntar y explica qué son los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente. Destaca qué atributos de tu propuesta de valor tienen más probabilidad de venderse aliviando frustraciones y creando alegrías. Alinea los guiones de ventas con las presentaciones a inversores.



Marketing

Crea mensajes de marketing basados en los trabajos, frustraciones y alegrías con los que ayudan tus productos y servicios. Alinea los mensajes del cliente en todo momento, desde la publicidad hasta el diseño del *packaging*. Indica en qué aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías hay que centrarse.



Empleados

Haz entender a todos los empleados qué trabajos, frustraciones y alegrías del cliente tienes como objetivo y resume exactamente cómo tus productos y servicios crearán valor para tus clientes. Explica cómo encaja la propuesta de valor en el modelo de negocio.

Accionistas

Explica exactamente a tus accionistas cómo pretendes crear valor para tus clientes. Aclara cómo la propuesta de valor (nueva o mejorada) reforzará tu modelo de negocio y creará una ventaja competitiva.



Medir y controlar

Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para crear indicadores del rendimiento y controlarlos una vez tu propuesta de valor esté operativa en el mercado. Haz seguimiento de tu modelo de negocio, tu propuesta de valor y la satisfacción de tus clientes.

AJUSTAR



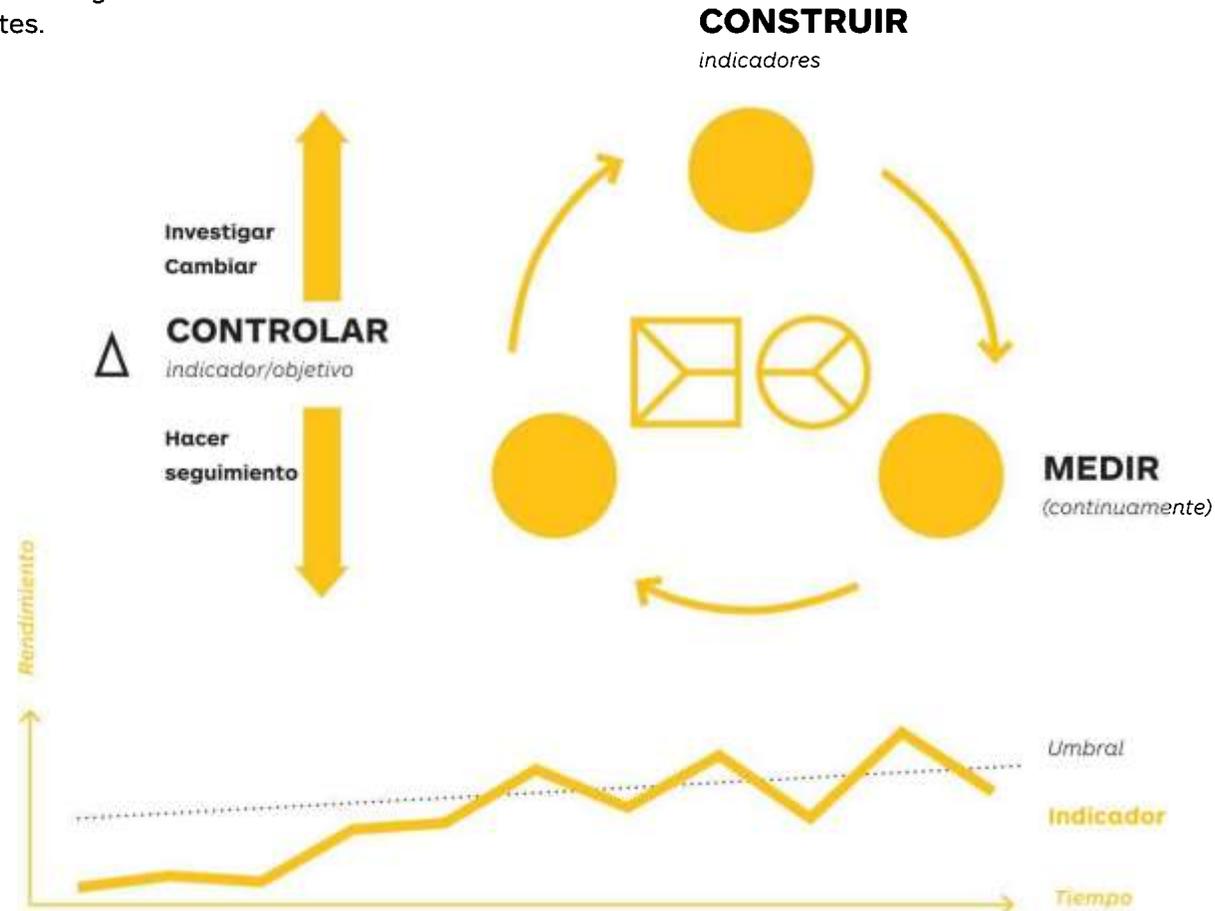
Rendimiento del modelo de negocio



Rendimiento de la propuesta de valor
(Hechos cuantitativos)



Satisfacción del cliente
(Percepción)



Objetivo

50 %

25 %

★★★★★

80 % satisfecho con el balance

Indicador

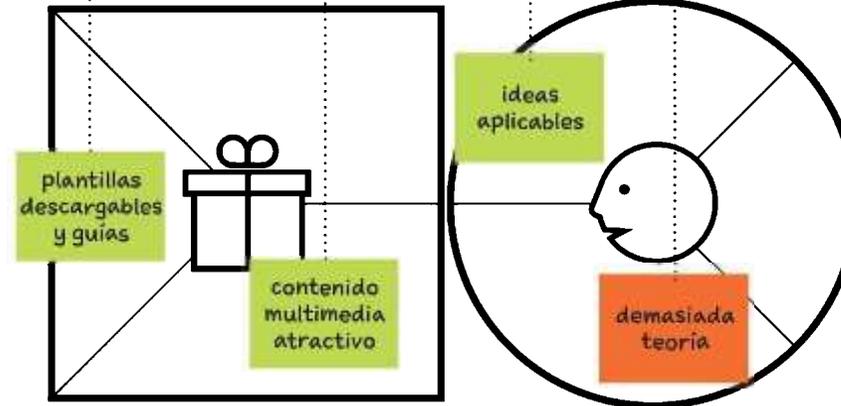
número de descargas de la guía del taller realizadas por lectores que se registraron online

tasa de conversión de personas con libro que se registran online

puntuación en Amazon.com

número de lectores que piensan que el balance entre teoría y práctica está bien

Elemento clave



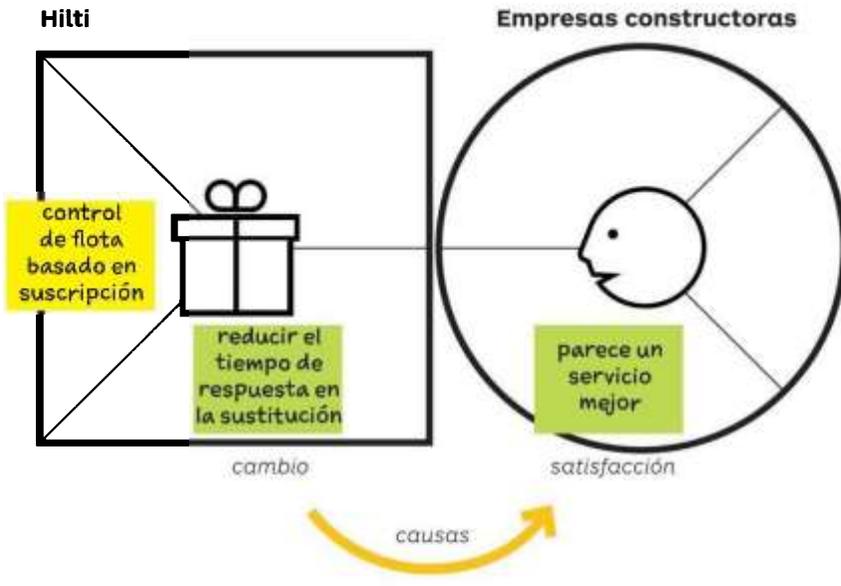
Mejorar sin cesar

AJUSTAR



Utiliza los mismos procesos y herramientas de la fase de pruebas y control para mejorar tu propuesta de valor una vez esté en el mercado. Sigue probando continuamente escenarios mejores con preguntas «¿Y si?» y mide el impacto en la satisfacción del cliente.





Tarjeta de pruebas @strategyzer

Nombre de la prueba	Fecha de entrega
Asignada a	Equipo

PASO 1: HIPOTESIS
 Creemos que **si reducimos el tiempo de respuesta para sustituir las herramientas rotas, los clientes tienen la sensación de obtener un servicio mejor.**

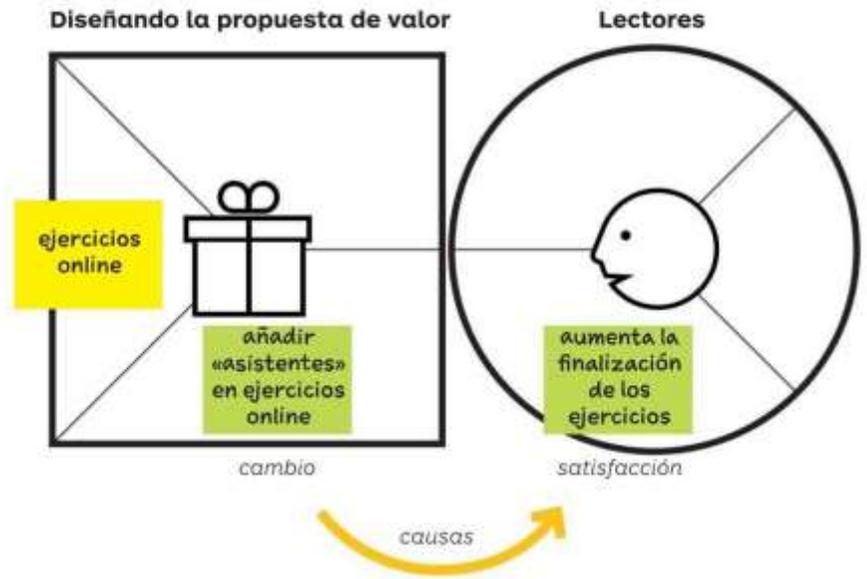
PASO 2: PROBAR
 Para verificarlo, haremos **descender el tiempo de respuesta a un cliente en un 25% de media.**

PASO 3: MÉTRICA
 Y mediremos **la satisfacción del cliente al principio y al final del experimento.**

PASO 4: CRITERIOS
 Tenemos razón si **la satisfacción del cliente aumenta en x%.**

Copyright Strategyzer 2017. Todos los derechos reservados. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

AJUSTAR



Tarjeta de pruebas @strategyzer

Nombre de la prueba	Fecha de entrega
Asignada a	Equipo

PASO 1: HIPOTESIS
 Creemos que **si aumentamos el número de funciones de «asistentes», habrá más gente que haga los ejercicios.**

PASO 2: PROBAR
 Para verificarlo, haremos **añadiremos un «asistente» a un ejercicio.**

PASO 3: MÉTRICA
 Y mediremos **si ha habido más gente que haya hecho el ejercicio que antes.**

STEP 4: CRITERIA
 Tenemos razón si **hay un aumento de un x%.**

Copyright Strategyzer 2017. Todos los derechos reservados. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Reinventate constantemente

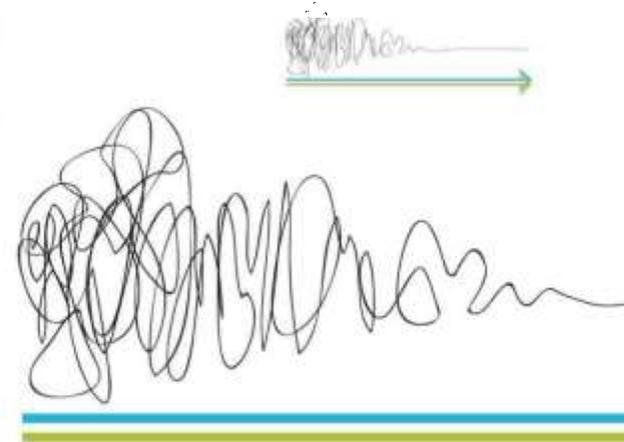
AJUSTAR

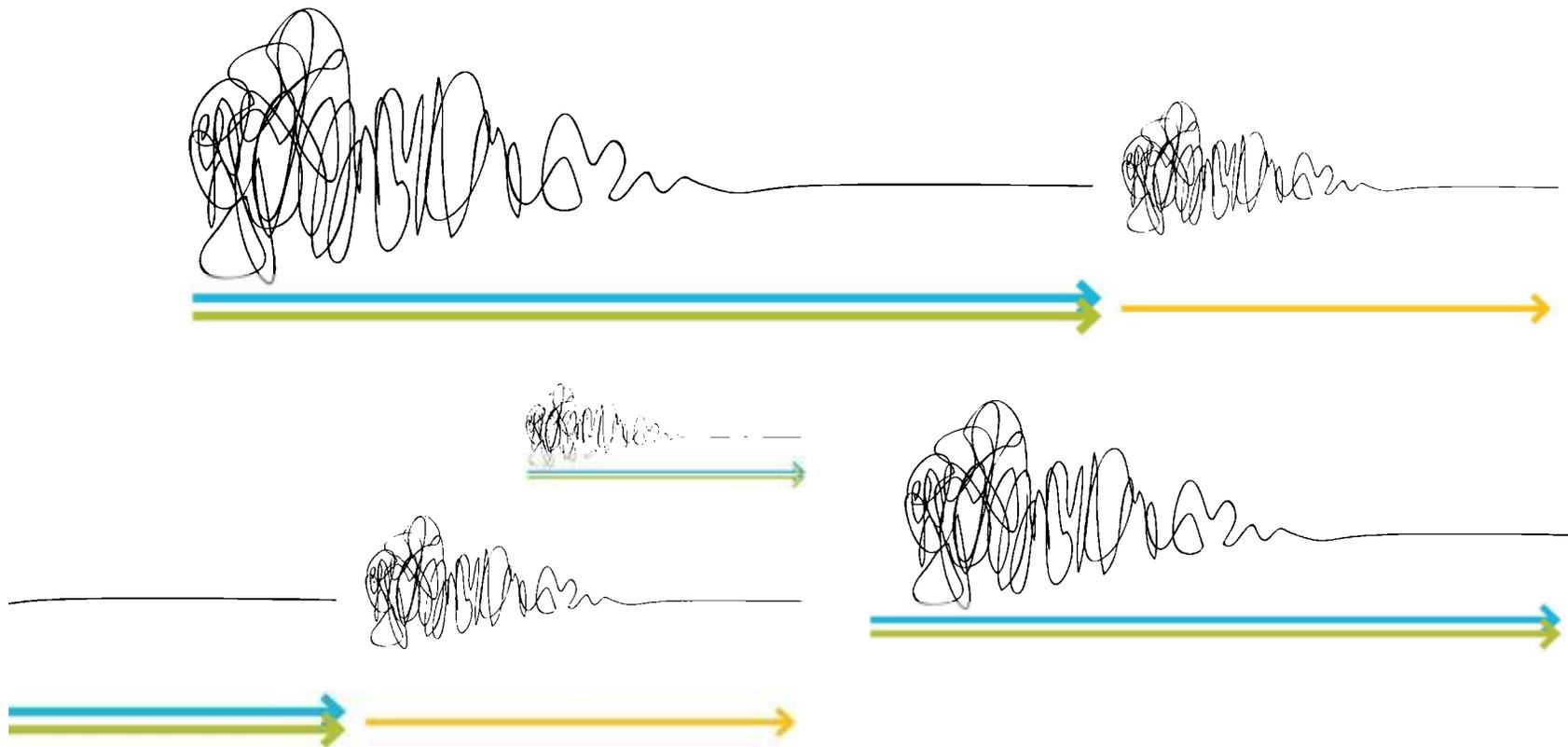
Las empresas con éxito crean propuestas de valor que se venden insertadas en modelos de negocio que funcionan. Las empresas excepcionales lo hacen continuamente. Mientras tienen éxito siguen creando propuestas de valor y modelos de negocio nuevos.

Utiliza las herramientas y los procesos de *Diseñando la propuesta de valor* para reinventarte continuamente y crear nuevas propuestas de valor insertadas en fantásticos modelos de negocio.

Cinco cosas que es conveniente recordar al crear ventajas transitorias:

- Tómate la exploración de propuestas de valor y modelos de negocio nuevos tan seriamente como la ejecución de los ya existentes.
- Invierte en experimentar continuamente propuestas de valor y modelos de negocio nuevos en lugar de hacer grandes apuestas ambiciosas inciertas.
- Reinvéntate mientras tienes éxito. No esperes a que te obligue a hacerlo una crisis.
- Tómate las nuevas ideas y oportunidades como un modo de activar y movilizar a empleados y clientes en lugar de verlo como un esfuerzo arriesgado.
- Utiliza los experimentos con los clientes como criterio para juzgar nuevas ideas y oportunidades en lugar de tener en cuenta las opiniones de jefes, estrategias o expertos.





Pregúntate continuamente...



¿Qué elementos de tu entorno están cambiando? ¿Qué suponen los cambios de mercado, tecnológicos, normativos, macroeconómicos o competitivos para tus propuestas de valor y modelos de negocio? Esos cambios, ¿ofrecen una oportunidad para explorar posibilidades nuevas o podrían ser una amenaza que podría alterarte?



¿Está a punto de caducar tu modelo de negocio? ¿Necesitas añadir actividades o recursos nuevos? Los existentes ¿ofrecen una oportunidad para expandir tu modelo de negocio? ¿Podrías reforzar tu modelo de negocio existente o construir otros completamente nuevos? ¿Encaja en el futuro tu cartera de modelos de negocio?



La empresa actual debe ser ágil y desarrollar lo que Rita McGrath, profesora de la Columbia Business School, en su libro *The End of Competitive Advantage*, denomina «ventajas transitorias». McGrath afirma que las empresas deben desarrollar la capacidad para hacer frente rápida y continuamente a nuevas oportunidades, en lugar de buscar ventajas competitivas cada vez más insostenibles a largo plazo.



Taobao: Reinventar el comercio (electrónico)

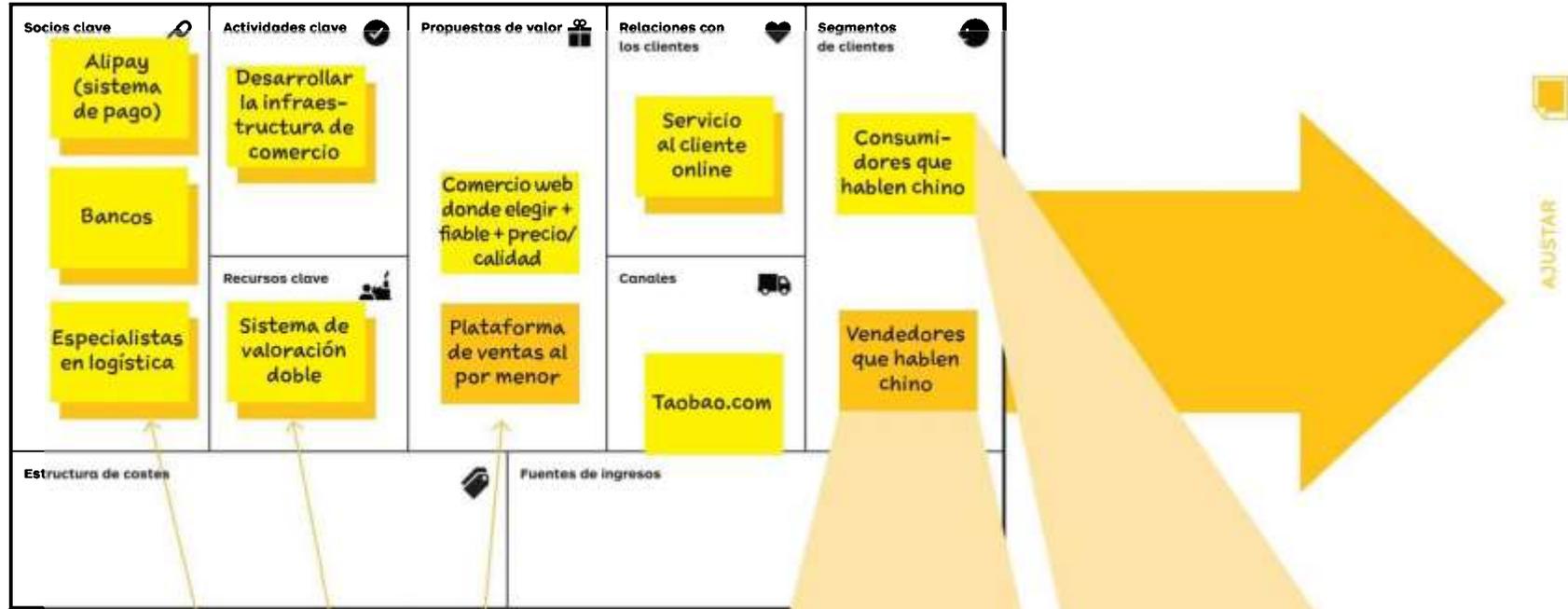
AJUSTAR

Taobao es el fenómeno del comercio electrónico chino, que forma parte de Alibaba Group. Se le atribuye abrirle las puertas a una nueva ola de comercio en China al utilizar Internet para crear un ecosistema en el que pueden tener lugar intercambios comerciales fiables. En diez años ajustó sus modelos de negocio tres veces. Aprovechó de manera proactiva los cambios que tenían lugar en su plataforma y, a mayor escala en la economía china, y los convirtió en una oportunidad.



2003

Una plataforma de consumidor a consumidor (C2C) nueva



2

Creación de una plataforma fiable

Lanzamiento de una infraestructura logística y de pago con socios para facilitar las transacciones comerciales y el envío de productos.

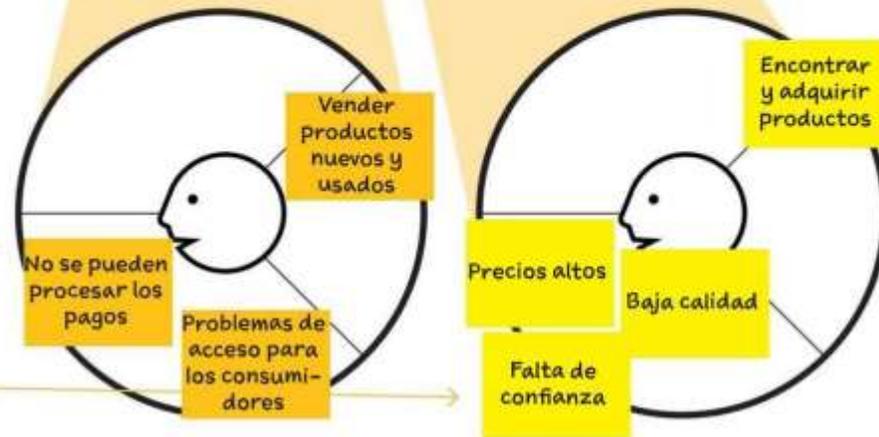
Creación de una nueva propuesta de valor para compradores y vendedores. La introducción de un sistema de valoración genera una confianza entre compradores y vendedores que antes no existía en la economía real.

1

Obstáculos para el comercio en la economía china

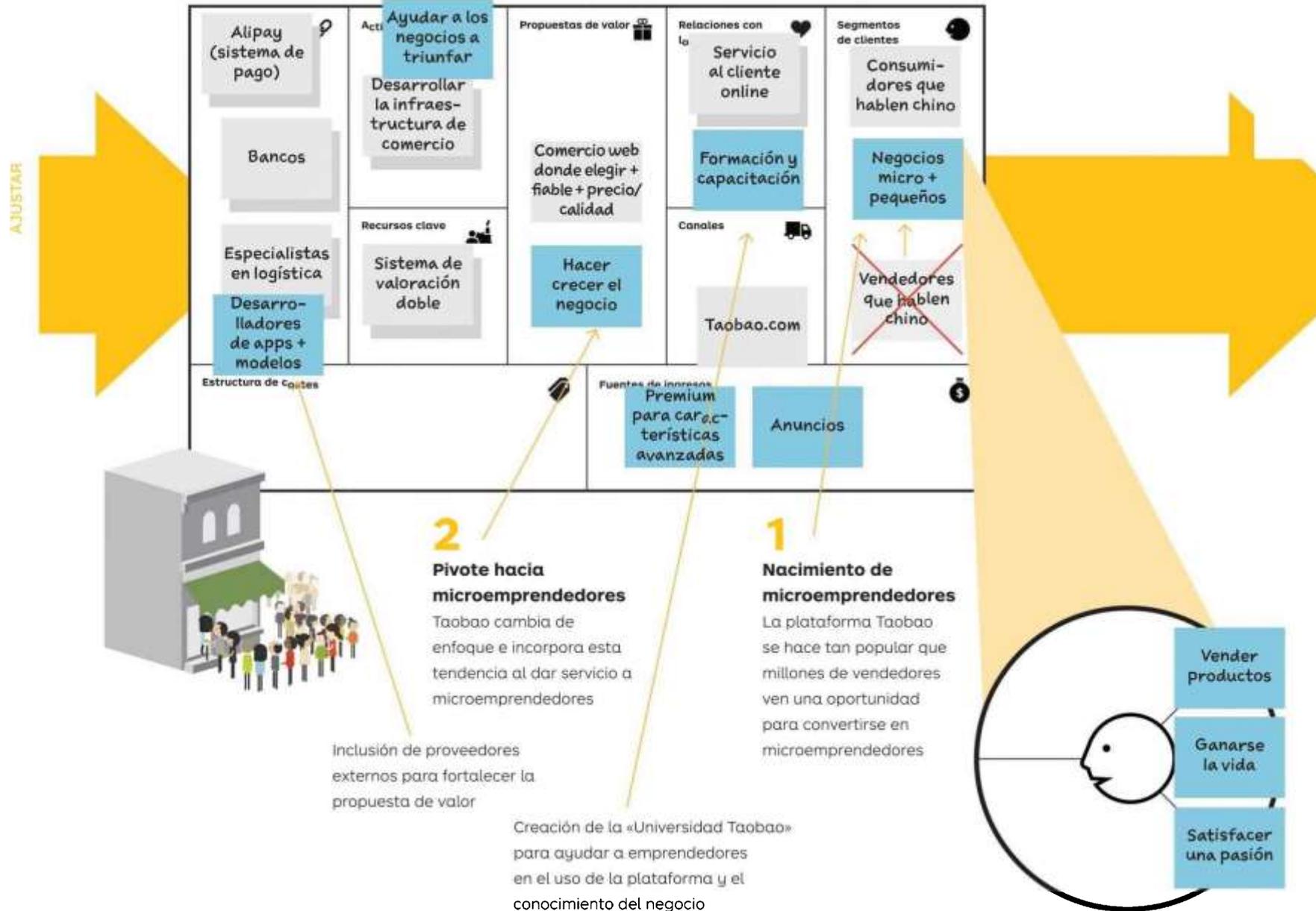
Falta de infraestructura para llevar a cabo el negocio.

Consumidores desanimados por los precios altos, la baja calidad y la falta de confianza.



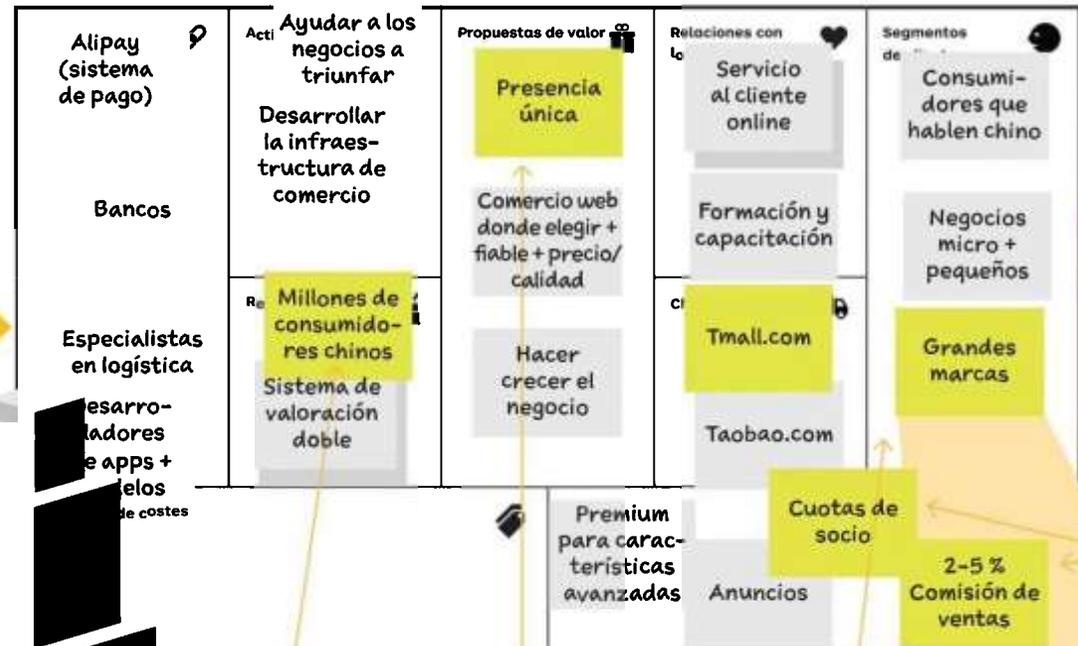
2006

Taobao - De empresa a consumidor (B2C)



2008

Taobao - De gran empresa a consumidor (B2C)



1

Se descubre una ventaja nueva
 Taobao se da cuenta de que su modelo de negocio posee una ventaja increíble: cientos de millones de consumidores chinos.

2

Lanzamiento de un nuevo negocio
 La ventaja «nueva» se convierte en la base de una propuesta de valor nueva
 ... para un nuevo cliente (grandes marcas) ...
 ... ayudándole a llegar a los consumidores chinos más rápido que a través de las tiendas físicas.



2013

Taobao — ?



En diez años Taobao pasó de una sencilla plataforma de comercio electrónico a un complejo ecosistema. Lo consiguió mejorando y reinventando a lo largo del proceso sus propuestas de valor y sus modelos de negocio. Con el nuevo desarrollo en móviles, juegos, mensajería y demás, la empresa no puede dormirse en los laureles. Taobao tiene el reto constante de seguir evolucionando.

Lecciones aprendidas

AJUSTAR

Crear alineación

Los lienzos de la propuesta de valor y el modelo de negocio son excelentes herramientas de alineación. Utilízalos como idioma común para crear una mejor colaboración entre las distintas partes de la empresa. Ayuda a cada parte interesada a comprender cómo exactamente pretendes crear valor para tus clientes y para tu negocio.

Medir, controlar, mejorar

Haz seguimiento del rendimiento de tus propuestas de valor a lo largo del tiempo para asegurarte de que sigues creando valor para el cliente mientras cambian las condiciones del mercado. Utiliza las mismas herramientas y procesos que utilizaste para mejorar tus propuestas de valor.

Reinvéntate mientras tienes éxito

No esperes para reinventar tus propuestas de valor y modelos de negocio. Hazlo antes de que las condiciones del mercado te obliguen a ello, ya que puede que sea demasiado tarde. Crea estructuras organizativas que te permitan mejorar las propuestas de valor y los modelos de negocio existentes e inventar nuevos simultáneamente.