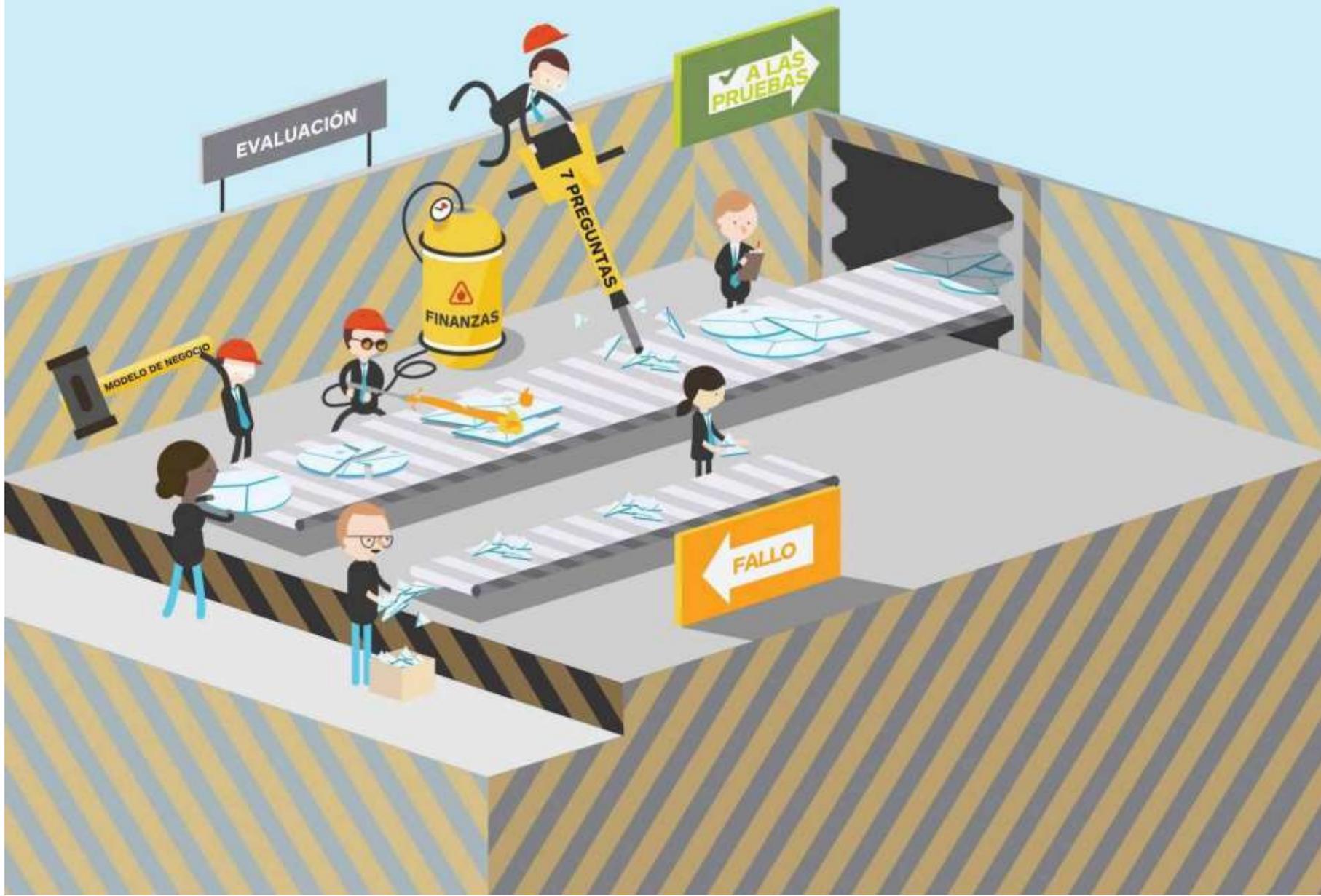


Tomar
decisiones





10 preguntas de grandes propuestas de valor

OBJETIVO

Descubrir potencial para mejorar tu propuesta de valor

RESULTADO

Evaluación de la propuesta de valor

Utiliza las 10 preguntas de grandes propuestas de valor que hemos presentado antes para evaluar constantemente el diseño de tus propuestas de valor. Dibújalas para integrar tu conocimiento del cliente. Intégralas cuando decidas qué prototipos explorar en profundidad y pruébalos con tus clientes.

0
1
2
3
4
5



1

¿Está insertada en un gran modelo de negocio?

0 0 0



2

¿Se centra en los trabajos más importantes, frustraciones más extremas y alegrías más esenciales?

0 0 0



3

¿Se centra en trabajos no solucionados, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas?

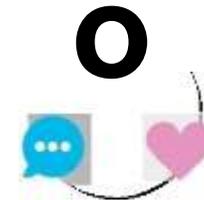
0 0 0



4

¿Se concentra sólo en aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías pero lo hace extremadamente bien?

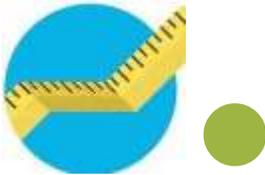
0 0 0



5

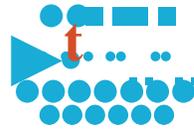
¿Aborda a la vez trabajos funcionales emocionales y sociales?

0 0 0



6
¿Se alinea con el modo en el que los clientes miden el éxito?

0 0 0



7
¿Se concentra en los trabajos, frustraciones y alegrías que tienen un gran número de clientes o por los que unos pocos estarían dispuestos a pagar mucho dinero?

0 0 0



8
¿Se diferencia de la competencia de manera significativa?

0 0 0



9
¿Supera de manera sustancial a la competencia por lo menos en un ámbito?

0 0 0

10
¿Es difícil de copiar?

0 0 0

1 Simula la voz del cliente

OBJETIVO

Hacer una prueba de estrés en la sala de reuniones

RESULTADO

Propuesta de valor más sólida antes de validarla en el mercado

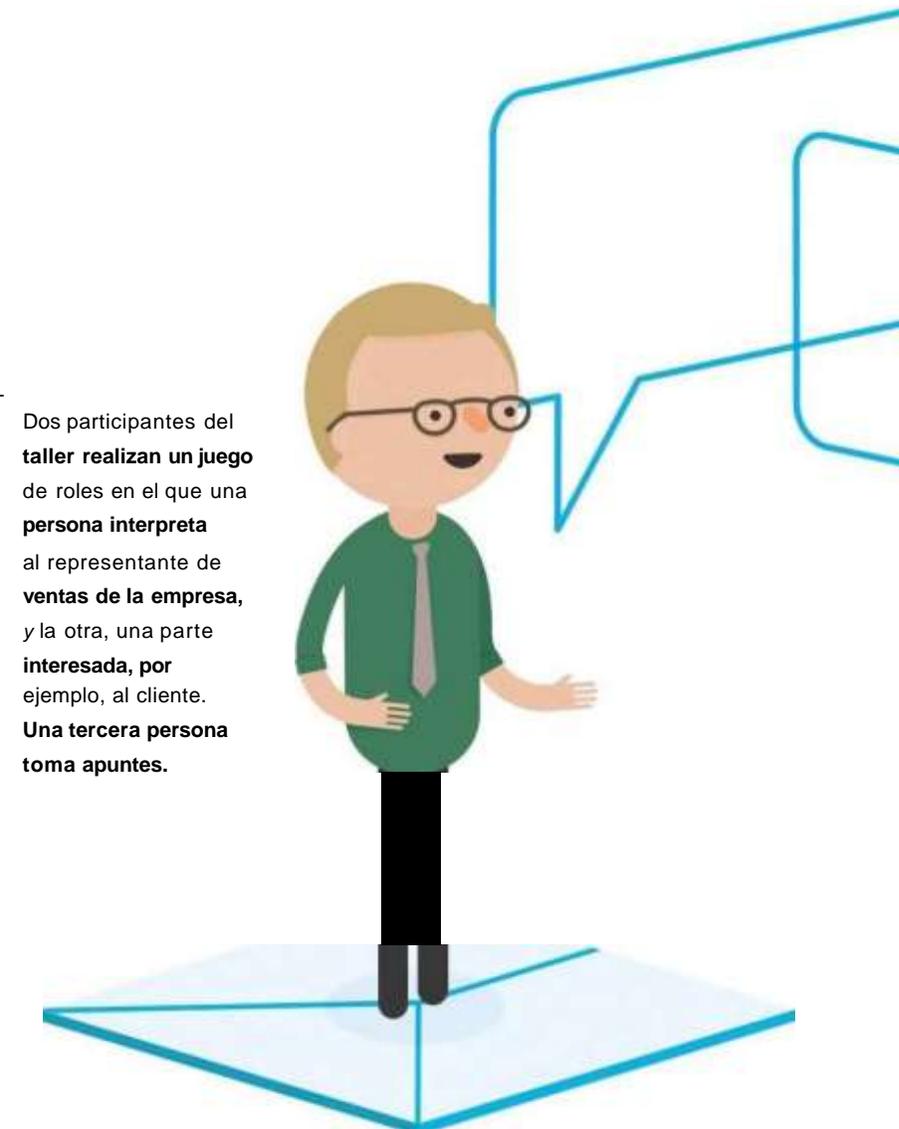
Usa interpretación de roles para incorporar la voz del cliente y las perspectivas de otras partes interesadas antes de probar tus propuestas de valor en el mundo real.

El éxito de tu propuesta de valor suele depender de un número de partes interesadas clave. Los clientes son la más obvia, pero hay muchas más (partes interesadas dentro de tu empresa). Elige las más importantes y organiza juegos de roles para hacer una prueba de estrés con tu propuesta de valor a partir de la perspectiva de estas partes interesadas.

Consejos

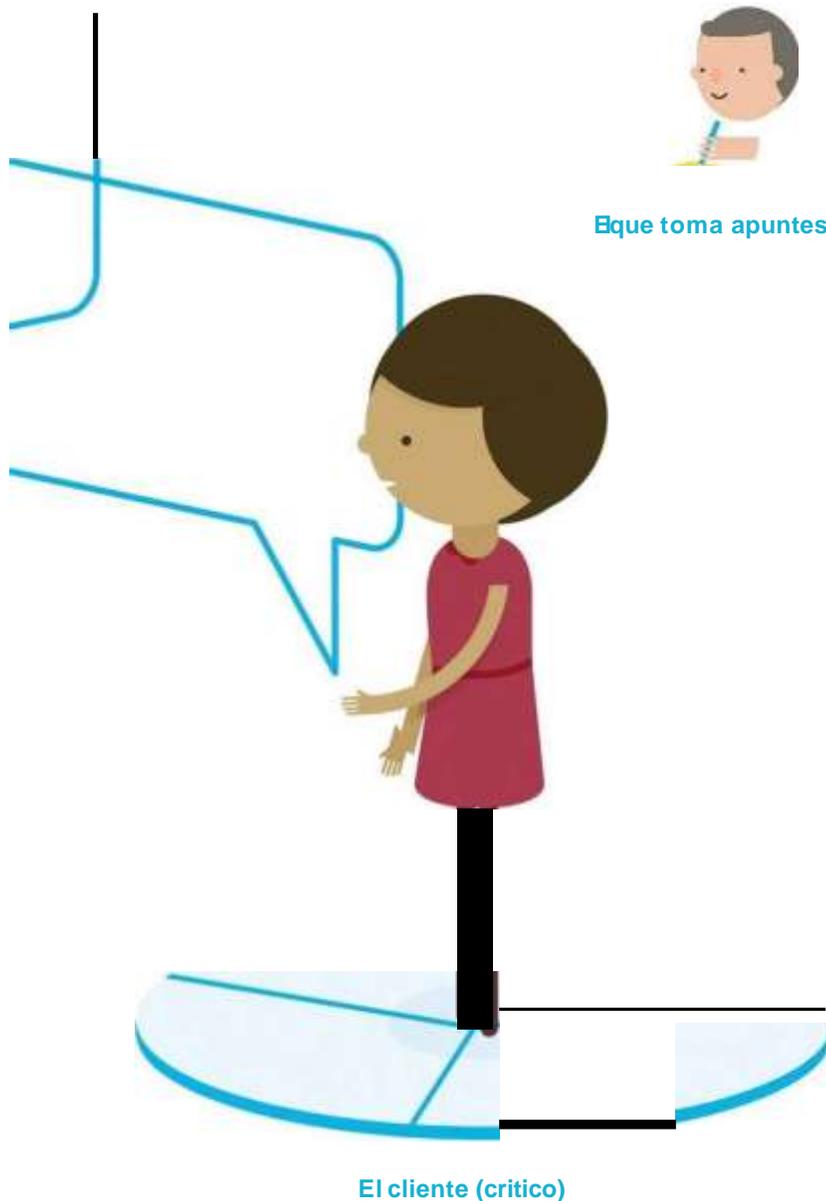
Asegúrate de elegir a la persona que interpreta o la parte interesada de manera sensata. ¿Quién representa mejor la voz del cliente? ¿El departamento de ventas, el servicio de atención al cliente, el departamento de ingeniería o alguien cercano al comprador?

Las actividades de interpretación de roles no sustituyen la prueba de tus propuestas de valor en el mundo real con los clientes y las partes interesadas, pero ayudan a desarrollar tus ideas teniendo en cuenta la perspectiva de una parte interesada. Las actividades de interpretación de roles pueden ser una manera efectiva de introducir la voz del cliente después de que hayas analizado su comportamiento intensamente.



Dos participantes del taller realizan un juego de roles en el que una persona interpreta al representante de ventas de la empresa, y la otra, una parte interesada, por ejemplo, al cliente. Una tercera persona toma apuntes.

El vendedor



Evalúa tus ideas rápidamente con juegos de roles simulando las voces de las personas clave.

Clientes

Adopta el punto de vista del cliente y **céntrate en sus trabajos, frustraciones y alegrías** y en las propuestas de valor de la competencia. En un contexto B2B (de empresa a empresa), piensa en los usuarios finales, las personas influyentes, los compradores comerciales, los que **toman decisiones** **los saboteadores**.

Consejero delegado, altos directivos y miembros de la junta

Adopta el punto de vista del liderazgo de la empresa (consejero delegado, **director financiero, jefe de operaciones**, etcétera). Aporta *feedback* desde la **perspectiva de la visión, la dirección** y la estrategia de la empresa.

Otros grupos de interés internos

¿De quién más de la empresa necesitas la aprobación para que tu idea tenga éxito? ¿Producción juega un papel? ¿Necesitas convencer a ventas o a marketing?

Socios estratégicos

Puede que tu propuesta de valor **cuenta con la colaboración de socios estratégicos**. ¿Estás ofreciéndoles **valor**?

Representantes del Gobierno

¿Qué papel juega el Gobierno? ¿Facilita **la cosas** o pone barreras?

Inversores/partes interesadas

¿Apoyarán tus ideas o se resistirán a ellas?

Comunidad local

¿Les afectan tus ideas?

¡El planeta!

¿Qué efecto tiene tu propuesta de valor en el medio ambiente?

Ilustración: Televisión participativa

Haz un esbozo de tu entorno y pregunta qué elementos parecen...

- una oportunidad que refuerza los argumentos a favor de tu propuesta de valor (de color verde)
- una amenaza o limitación que la hace peligrar o la limita (de color rojo)

Las herramientas de la web hacen posible que participe cualquiera.

+ Democr01 - zación del° producción

El contenido dirigido por el usuario puede alterar el contenido producido por profesionales.



Industria de los juegos

Los actores de la industria de los juegos pueden estar mejor preparados para lograr el éxito con una propuesta de valor participativa.

Las redes sociales son un potente canal de marketing para espectadores apasionados.

+ Democr01 - zación del° distribución

El tamaño ya no importa: cualquiera puede llegar a millones de usuarios.



El precio del talento está bajando.

+ Coste del talento de las estrellas

La integración de televisión y web dará lugar a experiencias muy atractivas.

El contenido generado por usuarios tiende menos a la piratería.



Piratería.

La piratería está en auge.

Platform fidelity

- Es difícil conseguir que los espectadores abandonen plataformas establecidas como Netflix o Apple.

Generación web



La generación de usuarios que ha crecido con Internet participa online diariamente.

Precio de las suscripciones



Los modelos de precios que producen ingresos recurrentes (suscripción) encajan bien en una comunidad de cocreadores.

Diseñando la propuesta de valor frente a los competidores

Vamos a centrarnos en un elemento de tu diseño y entorno de toma de decisiones : tus competidores . Evalúa cómo rinde tu propuesta de valor en comparación con las de la competencia analizándolas en un lienzo estratégico, una herramienta gráfica del libro *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*, de Chan Kim y Renee Mauborgne (Granica, 2005). Se trata de una manera sencilla y potente de visualizar y comparar cómo rinden los «beneficios» de tu propuesta de valor.

En esta página doble comparamos el rendimiento de *Diseñando la propuesta de valor* con el de la formación de directivos y el de los cursos online masivos y abiertos (los llamados MOOC). Lo hacemos dibujando un lienzo estratégico con varios factores de competencia en el eje de la x y después trazamos el rendimiento de los competidores en cada factor. Hemos seleccionado los factores de competencia a partir de nuestro mapa de valor y los hemos complementado con elementos de los mapas de valor de nuestros competidores .

OCEANO

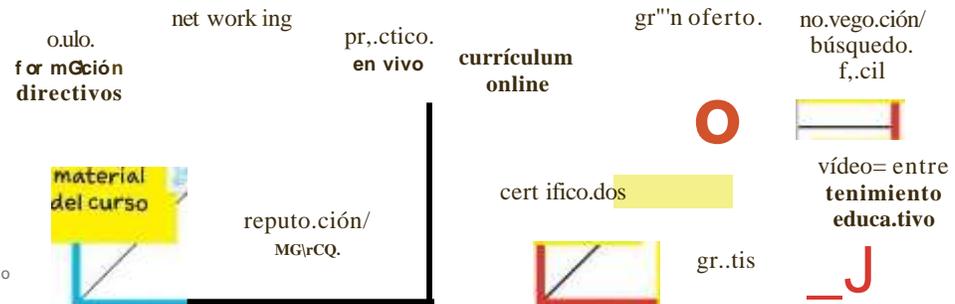
Diseño de la propuesta de valor (PV)



Se/ecc,ona las ca racterísticas más impor tantes de tu PV para usarlas como facto res de compet encia en el lienzo estratégico.

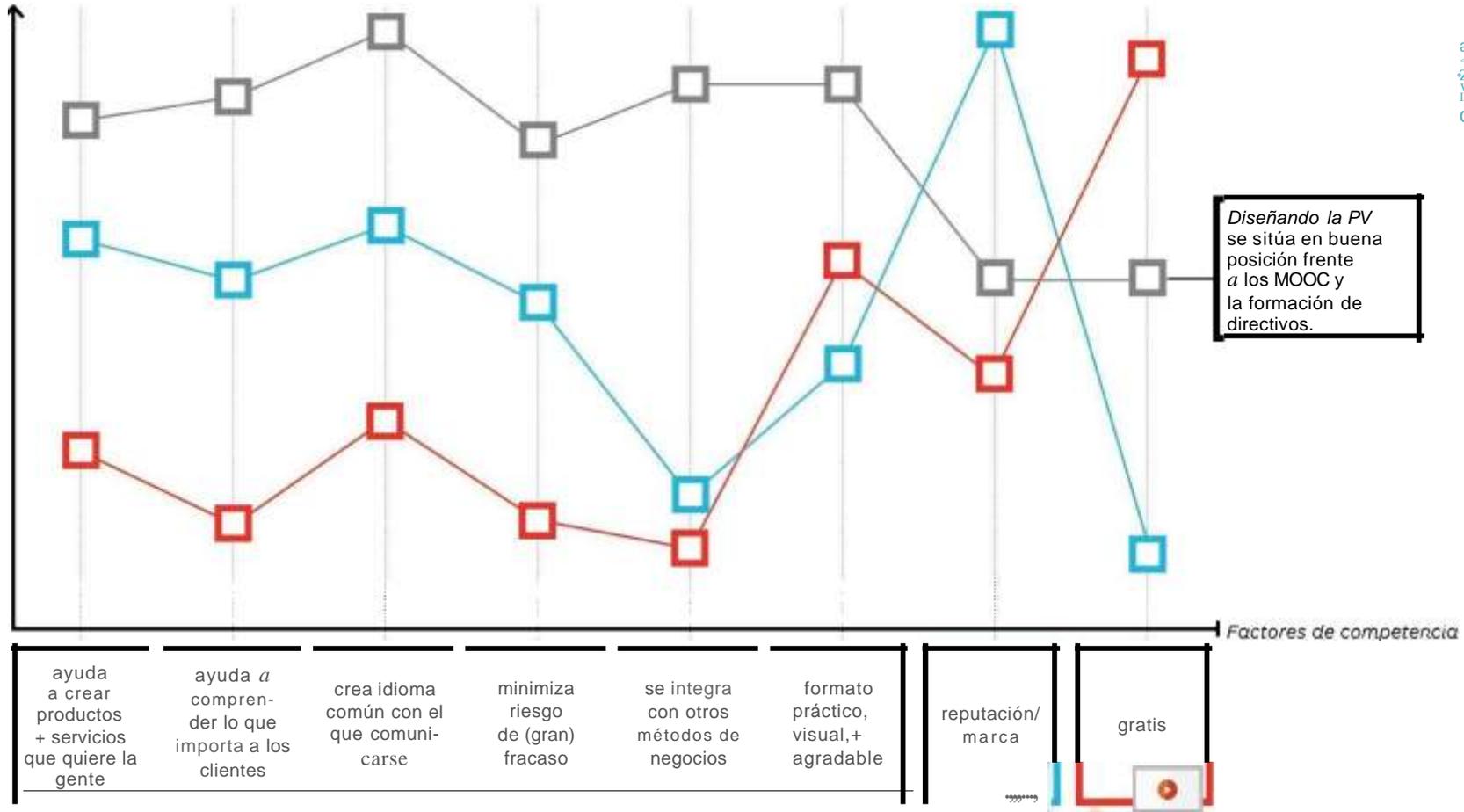
Formación directivos

MOOC



Liempo estratégico

Comparación entre la propuesta de valor de este libro, la formación de directivos y los MOOC



a:
<
Z
W
M
Ci

1 Compara tu propuesta de valor con la de la competencia

Objetivo

OBJETIVO

Comprender cómo valorar tu rendimiento en comparación con el de los demás

RESULTADO

Comparación visual con la competencia

Utiliza el lienzo estratégico de «La estrategia del océano azul» para marcar el rendimiento de tu propuesta de valor frente al de tus competidores. A continuación compara las curvas para evaluar cómo te diferencias.

Instrucciones

Dibuja un lienzo estratégico paso a paso compara tu propuesta de valor con las de tus competidores.

1. Prepara o escoge un mapa de valor para este ejercicio.
2. Hazte con una lámina grande de papel o utiliza una pizarra.
3. Sigue los pasos.

1

Selecciona una propuesta de valor.

Selecciona (el prototipo de) la propuesta de valor que quieres comparar.



11

2

Selecciona los factores de competencia.

Traza un eje horizontal (eje x). Escoge los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías que quieras comparar con la competencia.

Sítalos en el eje. Éstos son los factores de competencia de tu lienzo estratégico.

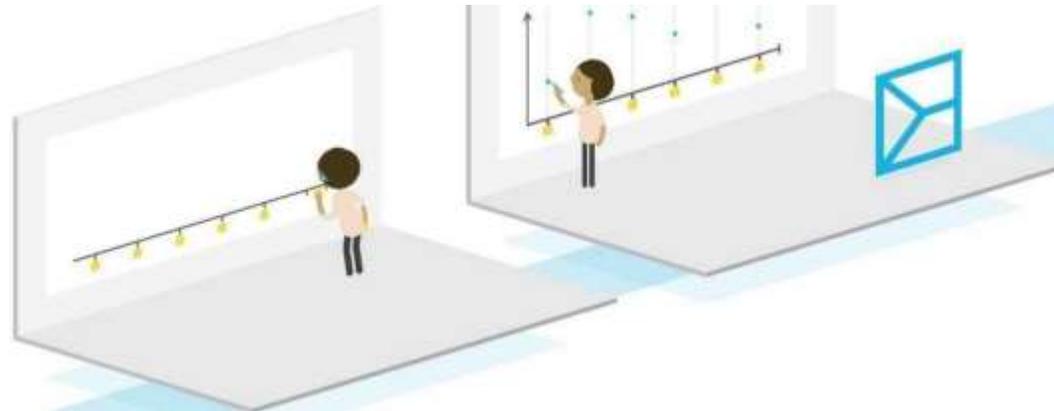
Consejo

También puedes añadir frustraciones y alegrías si crees que describen mejor los factores de competencia importantes.

3

Puntúa tu propuesta de valor.

Traza un eje vertical (eje y) que represente el rendimiento de tu propuesta de valor. Añade una escala que vaya de bajo a alto o de 0 a 10. Marca cómo se desenvuelve tu propuesta de valor en cada factor de competencia del eje x (por ejemplo, en los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías que elijas).





11

4

Allade propuestas de valor de la competencia.

Añade propuestas de valor de tus competidores al lienzo estratégico. Elige las que sean más representativas. Si es necesario, añade en el eje x aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías de su propuesta de valor.

Consejo

Considera propuestas de valor que va an más allá de los límites de la industria tradicional. No te limites a comparar las que se basan en productos y servicios similares a los tuyos.

5

Puntúa las propuestas de valor de la competencia.

Marca cómo se desenvuelven las propuestas de valor de la competencia, igual que has hecho con la tu a.

Consejo

Utiliza esta herramienta para comparar el rendimiento de propuestas de valor alternativas que puede que estés considerando.

6

Analiza tu zona óptima.

Analiza las curvas y descubre oport unidades . Pregúntate si te diferencias de los competidores con tu propuesta de valor.

Consejo

Asegúrate de que los factores de competencia que comparas están en consonancia con los trabajos, frustraciones y alegrías más importantes del perfil del cliente. Normalmente debería ser así, ya que los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías están diseñados para que se correspondan con trabajos, frustraciones y alegrías relevantes.

Evita el asesinato cognitivo para obtener mejor *feedback*

Presenta tu propuesta de valor para recopilar *feedback*, conseguir aprobación y complementar la evaluación más analítica que hemos visto hasta ahora con los experimentos que estudiaremos en el capítulo de las pruebas.

Quando presentes tus ideas, asegúrate de sacarles el mayor provecho explicándolas con sencillez y coherencia. Sería una pérdida de tiempo y de recursos concentrar toda tu energía en diseñar propuestas de valor destacables para después no presentarlas de manera convincente llegado el momento.

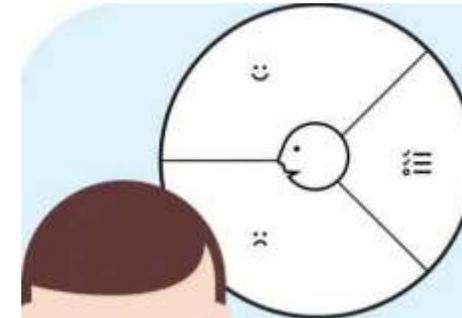
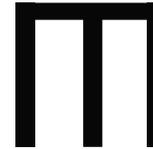
Es fundamental que presentes tus ideas y lienzos de manera clara y tangible a lo largo de todo el proceso de diseño. Presenta prototipos toscos, cuando están en la fase inicial, antes de pulirlos para conseguir la aprobación por parte de las diferentes partes interesadas. Dedícate a perfeccionar las presentaciones en una fase posterior del proceso de diseño.

Uno de los aspectos más importantes de presentar propuestas de valor es transmitir mensajes teniendo en mente los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente. No vendas sólo características, piensa en cómo ayuda tu propuesta de valor a resolver trabajos importantes, acabar con frustraciones extremas y crear alegrías esenciales.

Buenas prácticas en presentaciones

si	x NO
Sencilla	Compleja
Tangible	Abstracta
Presentar sólo lo importante	Presentar todo lo que sabes
Centrada en el cliente	Centrada en las características
Un elemento de información después de otro	Toda la información de golpe
En el soporte adecuado	Sin soporte visual
Linea argumental	Flujo de información aleatorio

Usa prototipos de baja fidelidad para hacer tangibles tus ideas.



En tu presentación, haz siempre referencia a los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.





1. **Empieza con un lienzo** vacío. Asegúrate **de** que previamente **se** ha hecho para el público una breve introducción al lienzo.
2. Empieza tu presentación en el punto que tenga más sentido. Puedes empezar con los productos o con los trabajos.
3. Al explicar tu propuesta de valor, ve añadiendo las notas autoadhesivas una detrás de otra para que tu público **no experimente asesinato cognitivo**. Sincroniza lo que dices con lo que pones. **Cuenta una historia de creación de valor conectando productos y servicios con trabajos.** frustraciones y alegrías del cliente.

-  *Lienzos listos para ser implementados*
-  *Prototipos de alta fidelidad*
-  *Datos de pruebas*
-  *Entre vistas y videos a clientes*
-  *Lienzos probados*
-  *Lienzos que no han sido probados*
-  *Prototipos de baja fidelidad (ejemplo: caja del producto)*
-  *Dibujos en servilletas*

Qué presentar y cuándo

Presenta los distintos tipos de prototipos según el punto en el que te encuentres del proceso de diseño y de pruebas.

Peñecciona el arte de La crítica

1

Practica el arte del *feedback* para propiciar que las ideas evolucionen y no se estanquen. Esto va dirigido tanto a los que presentan ideas y reciben *feedback* como a los que lo dan sobre las ideas.

Aprende de las profesiones del diseño, donde la gente está preparada para presentar ideas al principio y las personas que aportan *feedback* están listas para proporcionar críticas efectivas del diseño. Esto contrasta con las personas que aportan opiniones en el mundo de los negocios, que suelen ser líderes en juntas directivas o comités consultivos y, más que para aportar *feedback*, están preparados para tomar decisiones. Si no pueden decidir rápidamente, se suelen poner nerviosos o se sienten insatisfechos.

Enseña a los que aportan *feedback* a desarrollar las ideas en lugar de tomar decisiones al respecto. Hazles entender que los prototipos de la propuesta de valor aún están en una fase inicial y que evolucionarán durante la fase de diseño y de pruebas. Los prototipos pueden cambiar de manera radical, sobre todo si se basan en datos del mercado, que tienen más importancia que la opinión de las personas que dan *feedback*.

Enseña a los que reciben *feedback* que por más poderosas que sean las personas que lo dan, no son tan importantes como los clientes. Hacerles más caso a ellos que a los clientes o los datos del mercado sólo pospone el fracaso.

(!) Consigue el póster «Perfecciona el arte de la crítica»

Distingue entre tres tipos de *feedback*

OPINIÓN

„si añadiéramos___ , creo que tendríamos más oportunidades de que funcionara.,,„

EXPERIENCIA

11Cuando hicimos _____ en nuestro último proyecto, aprendimos que...».

DATOS (DEL MERCADO)

„Entrevistamos a la gente sobre esto y descubrimos que el_ _____ por ciento tenía problemas con respecto a... >

En una cultura en la que se fomenta el *feedback*...

La gente se siente cómoda presentando pronto ideas (atrevidas) nuevas sabiendo que evolucionarán de manera significativa y quizá terminarán siendo algo muy distinto.



Haz presentaciones pronto.

+

El razonamiento lógico puede ayudar a mejorar las ideas.

Puede conllevar poner en práctica las ideas favoritas de las personas con más poder.

Las experiencias del pasado aportan un aprendizaje valioso que puede ayudar a evitar errores costosos.

No darse cuenta de que contextos distintos pueden llevar a resultados distintos.

Aporta información que reduce la incertidumbre y el riesgo (en el mercado).

Medir los datos equivocados, o sencillamente malos, puede conllevar perderse una gran oportunidad.



Los líderes y las personas que aportan *feedback* están preparados para dar opiniones sobre ideas en la fase inicial y así ayudar en su evolución. Saben que los datos del mercado pueden pasar por encima de su opinión y les parece bien.

No	X	Eches abajo a la gente por presentar ideas (atrevidas) nuevas.	Presentes solamente ideas pulidas a los líderes y a las personas que toman decisiones.	Tengas discusiones largas, desestructuradas y que hacen perder mucho tiempo.	Permitas la proliferación de meras opiniones.	Fomentes un contexto que permita que los objetivos personales desbancuen la creación de valor.	Generes ambiente negativo que destruya la energía creativa positiva.	Alimentes una cultura en la que <i>el feedback</i> destruya las grandes ideas porque son difíciles de implementar.	Te limites a preguntar «¿por qué?»
Sí	i	Crea un entorno seguro en el que la gente se sienta cómoda presentando ideas (atrevidas).	Propicia una cultura de aportar <i>feedback</i> al principio para que las ideas se vayan ajustando rápidamente.	Gestiona procesos en los que se <i>da feedback</i> de manera estructurada y fácil.	Aporta <i>feedback</i> que se base en la experiencia o en datos (del mercado).	Promueve una cultura de <i>feedback</i> centrado en el cliente que neutralice las ideas personales.	Impulsa procesos de intercambio de <i>feedback</i> divertidos y productivos.	Marca la diferencia entre «difícil de hacer» y «vale la pena hacerlo».	Pregunta «¿por qué no?», «¿y si...?» y «¿qué más?».

1 Recopila *feedback* eficaz con Los sombreros para pensar de De Bono

Reúne *feedback* sobre ideas, propuestas de valor y modelos de negocio utilizando los sombreros para pensar de Edward de Bono. Este método es muy efectivo, sobre todo en grupos grandes, y te ayuda a evitar perder tiempo con discusiones interminables .

OBJETIVO

Recopilar *feedback* de manera efectiva y evitar discusiones largas

RESULTADO

Comprender lo positivo o negativo de las ideas y cómo se pueden mejorar

Los participantes del taller se ponen un sombrero metafórico de un color que simboliza una determinada manera de pensar. Esta técnica te permite recoger rápidamente distintos tipos de *feedback* y evitar que una idea se eche por tierra simplemente por motivos políticos. Utiliza cuatro de los seis sombreros para pensar de De Bono.



Consejos

Este ejercicio requiere grandes dotes de mediación. Procura que la gente no formule sus opiniones cuando el sombrero blanco haga preguntas para aclarar la idea.

Por más que a la gente le guste o no le guste una idea, asegúrate de que todos se pongan todos los sombreros: blanco, **negro, amarillo** y verde.

Utiliza el sombrero negro antes que el amarillo para **neutralizar a personas extremadamente negativas**. Una vez hayan dado *su feedback*, hasta pueden llegar a pensar de manera positiva. Los sombreros para pensar de De Bono también funcionan bien con grupos pequeños o individualmente para propiciar que la gente piense en todas las razones por las cuales una idea puede fracasar o tener éxito.



4a

Sombrero amarillo

Puntos positivos. Por qué es útil una idea

1 minuto para escribir

Los participantes escriben en una nota autoadhesiva el motivo por el cual es buena idea.

4b

3 minutos para recopilar feedback

El facilitador va poniendo en la pizarra el *feedback* que ha recopilado y los participantes lo leen en voz alta.

5

Sombrero verde

ideas, alternativas, posibilidades. Soluciones a los problemas del sombrero negro

Entre 5 y 15 minutos de discusión abierta

Se inicia el debate. Los participantes aportan sugerencias con respecto a cómo desarrollar las ideas que se han presentado.

6

Ajuste

El equipo que presenta ajusta la idea teniendo en cuenta el *feedback* de los sombreros blanco, negro, amarillo y verde.

1 Vota visualmente con La puntocracia

OBJETIVO

Visualizar las preferencias de un grupo y evitar discusiones largas

RESULTAADO

Selección rápida de ideas

1

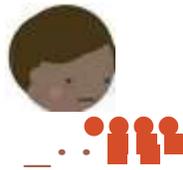
Utiliza la puntocracia para visualizar con rapidez las preferencias de un grupo, sobre todo en contextos de talleres grandes. Se trata de una técnica sencilla y rápida para priorizar entre diferentes propuestas de valor y opciones de modelo de negocio. Ayuda a evitar largas discusiones.

O
= W
N
= O

1

Galería de ideas.

Las ideas o lienzos se exponen en un muro como una galería de opciones.



2

Pegatinas.

Se reparte el mismo número de pegatinas (10, por ejemplo) a cada participante del taller, y cada una de ellas cuenta como un voto.



3

Criterios.

Se definen los criterios de votación. Por ejemplo, se pide a los participantes que coloquen una pegatina en sus ideas favoritas.



4

Votar.

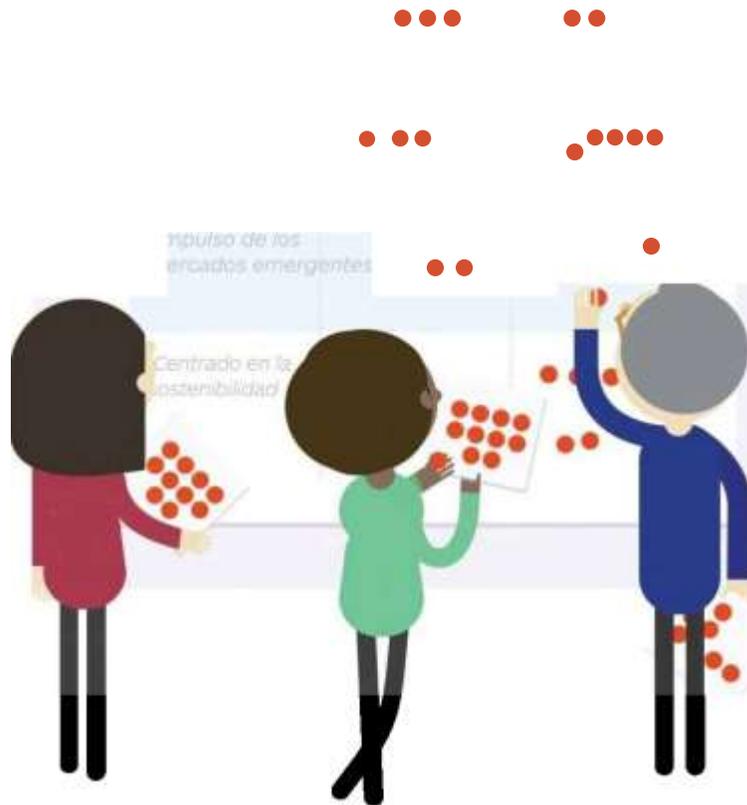
Los participantes pueden poner todas sus pegatinas en una idea o distribuirlas entre varias distintas.

5

Contar.

Se hace un recuento de pegatinas y se destacan las ideas preferidas.

Propuestas de valor



Criterios múltiples

Utiliza una tabla cuando quieras usar varios criterios para hacer una selección entre propuestas de valor y modelos de negocio alternativos.

Lapuntocracia se utiliza para seleccionar ideas basados en criterios internos, como pueden ser el potencial de crecimiento, el riesgo y el potencial de diferenciación. Aplica esta técnica durante el proceso de diseño para elegir entre varias alternativas antes de probarlas en el mundo real.

1 Define criterios y selecciona prototipos

OBJETIVO

Seleccionar entre una serie de alternativas

RESULTADO

Clasificación de prototipos

Decide qué criterios son los más importantes para ti ¡tu empresa! ¡selecciona propuestas de valor! ¡modelos de negocio en consecuencia durante el proceso de diseño. Debes priorizar entre alternativas -que con suerte serán atractivas-, aunque al final del proceso será el cliente quien juzgue tus ideas.

0=1 a.

Utiliza los siguientes temas y criterios como base de tus propios criterios de selección.

Encaja con la estrategia

Cómo encaja la idea con la dirección general de la empresa.



En consonancia con el **estros.tegio.** Buen momento Enco.jo.con el nivel de riesgo deseado.

Puede sustituir modelos de negocio G\nticuG\d.Os

Encaja con el conocimiento del cliente

Cómo se corresponde la idea con la información del cliente que has obtenido durante el primer estudio de mercado.

Tro.bo.jo importante No existe un"- buena solución FrustrG\ción visible to.ngible

Do.tos sólidos del cliente

Competencia y entorno

Cómo permite la idea que se posicione la empresa con respecto a la competencia.

Aporto. vent«jo.s competitivo.s Enco.jo.con lo. t ecnolo gío. otro.s tendenciG\s Permite lo. diferenci\ación

Relación con el modelo de negocio actual

Cómo se incorpora o no la idea en el modelo de negocio actual.

Enea.jo.con lo.mo.rc.o de negocio Enc«jo.con el modelo de negocio Año.de forto.- lew.s To.po. debilido.des o.ctuo.l

Afecto.o. lo.so.ctuo.les fuentes de ingresos

Financiación y crecimiento

El potencial de cada idea en relación con el crecimiento y la financiación.

To.mo.ño del merco.do Potencio.l de Crecimiento del merco.do Mci.rgenes

Criterios de implementación

La dificultad que hay en implementar la idea desde el diseño hasta su llegada al mercado.

Tiempo po.ro. que llegue al merca.do Coste de fo.bric"ción ¿Tenemos equipo! ho.bilido.des o.decuo.dos? Acceso o. público objetivo

Riesgo tecnológico Riesgo de implemento.-ción Riesgo de resistencia. delo. dirección

2

Selecciona los criterios.
 Selecciona los criterios más importantes para tu equipo u organización.



Criterios	Prototipo A: 3/6	Prototipo B: 32	Prototipo C: 12	Prototipo D: 42
Permite diferenciación				
Añade fortalezas				
Crecimiento del mercado				

3

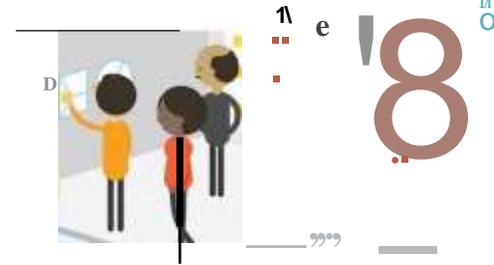
Puntúa los prototipos (De 0, bajo, a 10, alto).
 Puntúa cada idea con los criterios que has elegido.



4

Desarrolla el prototipo y explora el mercado.

Desarrolla tu prototipo (basándote en las puntuaciones que haya obtenido, por ejemplo) pruébalo en el mercado para saber si realmente tiene potencial.



Encontrar el
modelo de negocio
adecuado



Crea valor para tu cliente y para tu negocio

0 4E N a:

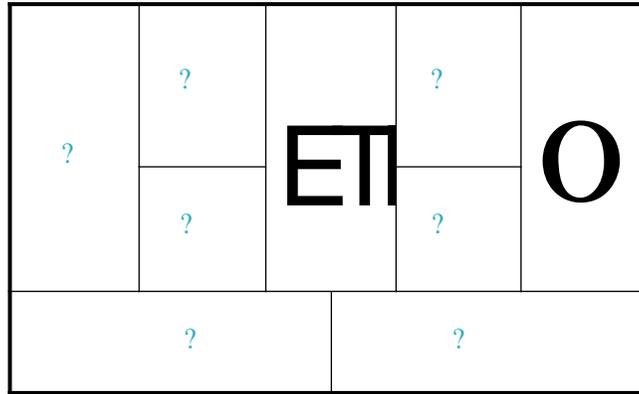
Para crear valor para tu negocio, debes crear valor para tu cliente.

Para crear valor para tu cliente de manera sostenible, debes crear valor para tu negocio.

Inevitablemente, un negocio que genera menos ingresos de los gastos en los que incurre desaparecerá, incluso contando con la propuesta de valor más exitosa. Esta sección muestra que acertar con el modelo de negocio y la propuesta de valor es un proceso que hay que repetir una y otra vez hasta dar en el clavo.

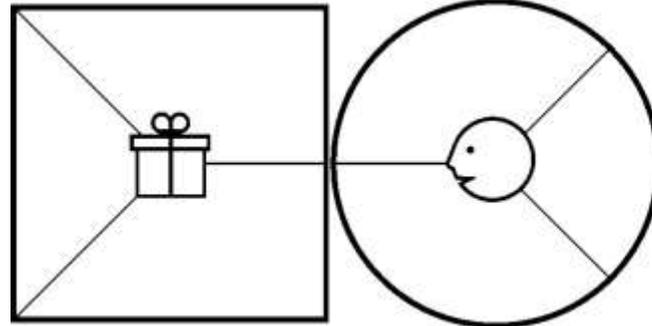
¿Estás creando valor para tu negocio?

El lienzo del modelo de negocio explicita tu manera de crear y obtener valor para tu negocio.



Reduce el zoom para ver el panorama general y analiza si puedes crear, ofrecer y obtener valor de manera provechosa con esta propuesta de valor en concreto.

- zoom



¿Estás creando valor para tu cliente?

El lienzo de la propuesta de valor explicita tu manera de crear valor para tus clientes.

+Zoom

Amplia el zoom para ver la foto con detalle e investigar si la propuesta de valor en tu modelo negocio crea realmente valor para tu cliente.

Azuri (Eight19): Convertir la tecnología solar en negocio viable

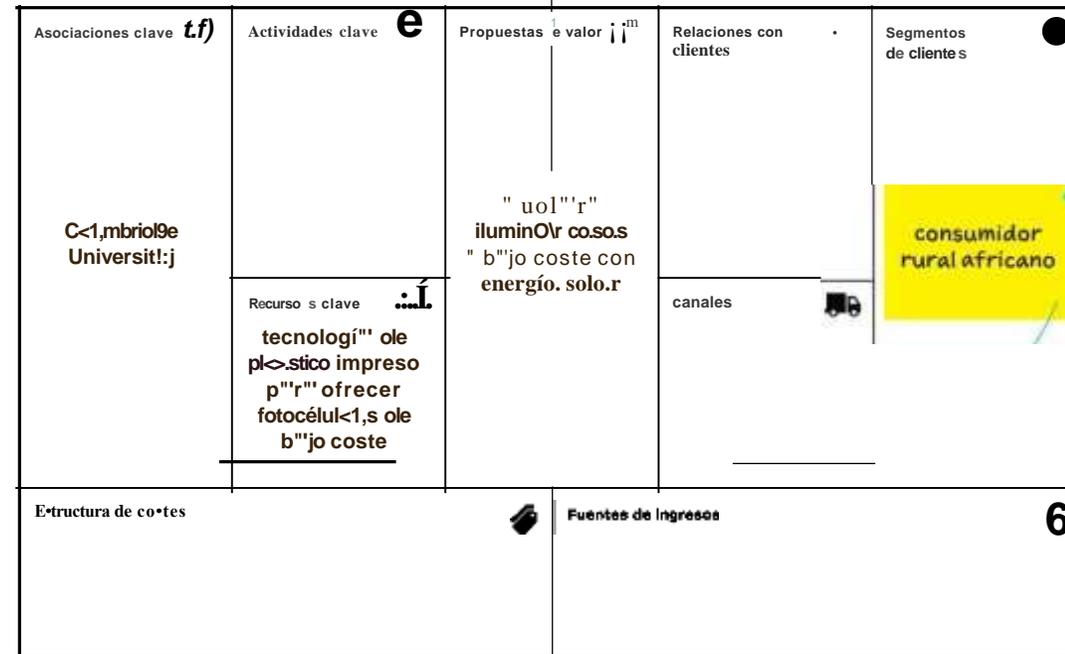


En el mundo aún viven sin electricidad 1.600 millones de personas. ¿Podrían propuestas de valor y modelos de negocio innovadores en torno a nuevas tecnologías ofrecer respuestas?

Simon Bransfield-Garth fundó Eight19 basándose en el plástico impreso, una tecnología que se desarrolló en la Universidad de Cambridge para ofrecer células fotovoltaicas de bajo coste. En 2012, Eight 19 lanzó Azuri para comercializar la tecnología y llevar la electricidad a clientes que no tenían luz en mercados rurales emergentes.

Encontrar la propuesta de valor y el modelo de negocio adecuados en un contexto como éste no es fácil. En las siguientes páginas, ilustramos el constante ir y venir entre ambos.

Modelo de negocio Azuri: versión 0

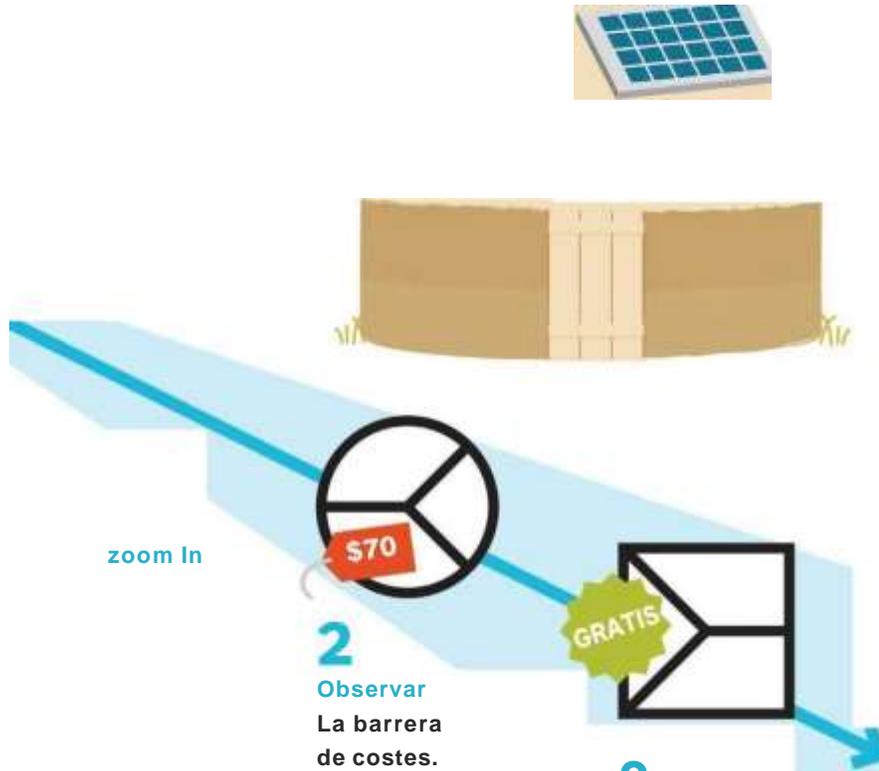


1

Idea inicial

Una oportunidad.

Desarrollar tecnología solar de bajo coste y suministrar acceso a la electricidad a personas de bajos ingresos.



zoom In

2

Observar
La barrera de costes.

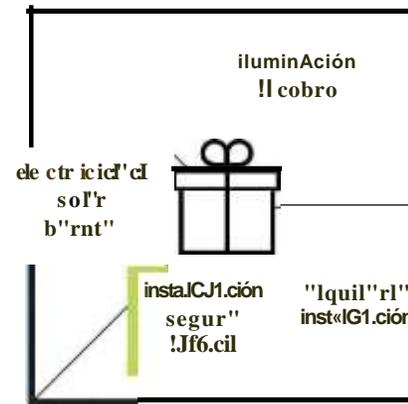
«Un granjero rural que gana 3 dólares al día tiene dificultades para pagar un sistema eléctrico de 70 dólares».

3

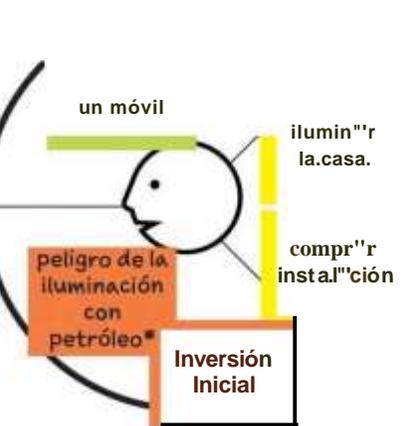
Diseño
¿Y si?

Colocar las instalaciones solares de manera gratuita para eliminar las trabas de la inversión inicial.

Propuesta de valor de Azuri: versión 0



Consumidor rural africano



• Una alternativa para la iluminación es quemando petróleo, que es peligroso y caro

4

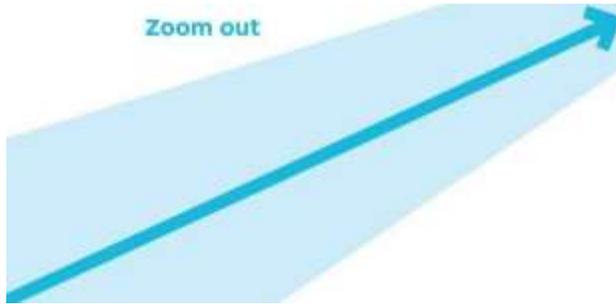
Iteración 2

Idea para un modelo de negocio.

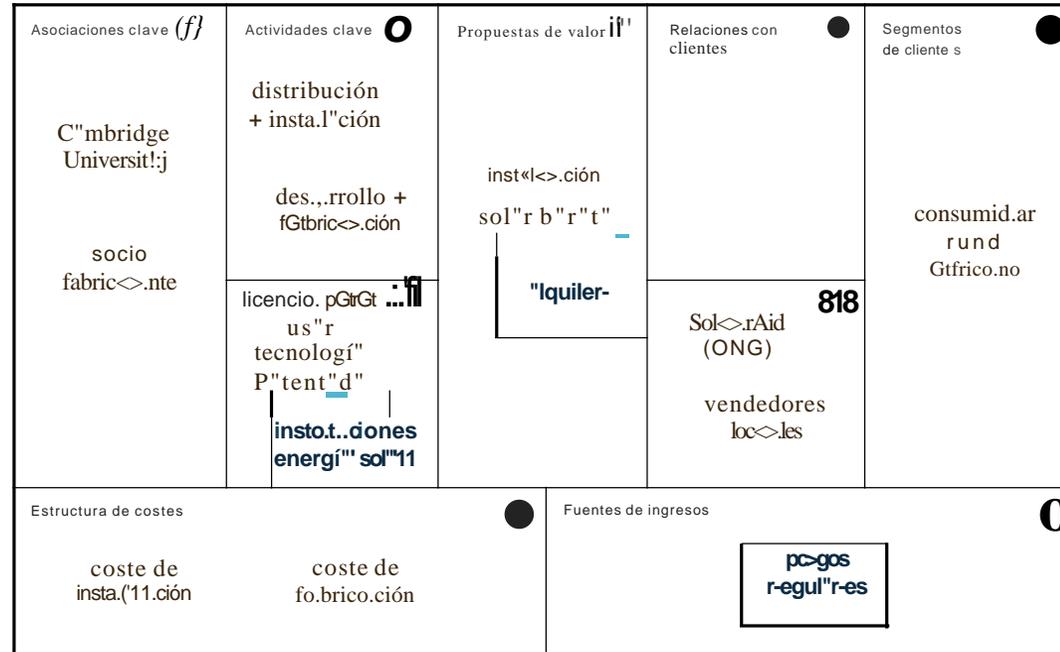
Alquilar las instalaciones solares recaudar el dinero de las cuotas de suscripción. Funciona bien con paneles convencionales. Conseguir recursos de asociaciones para financiar las instalaciones.

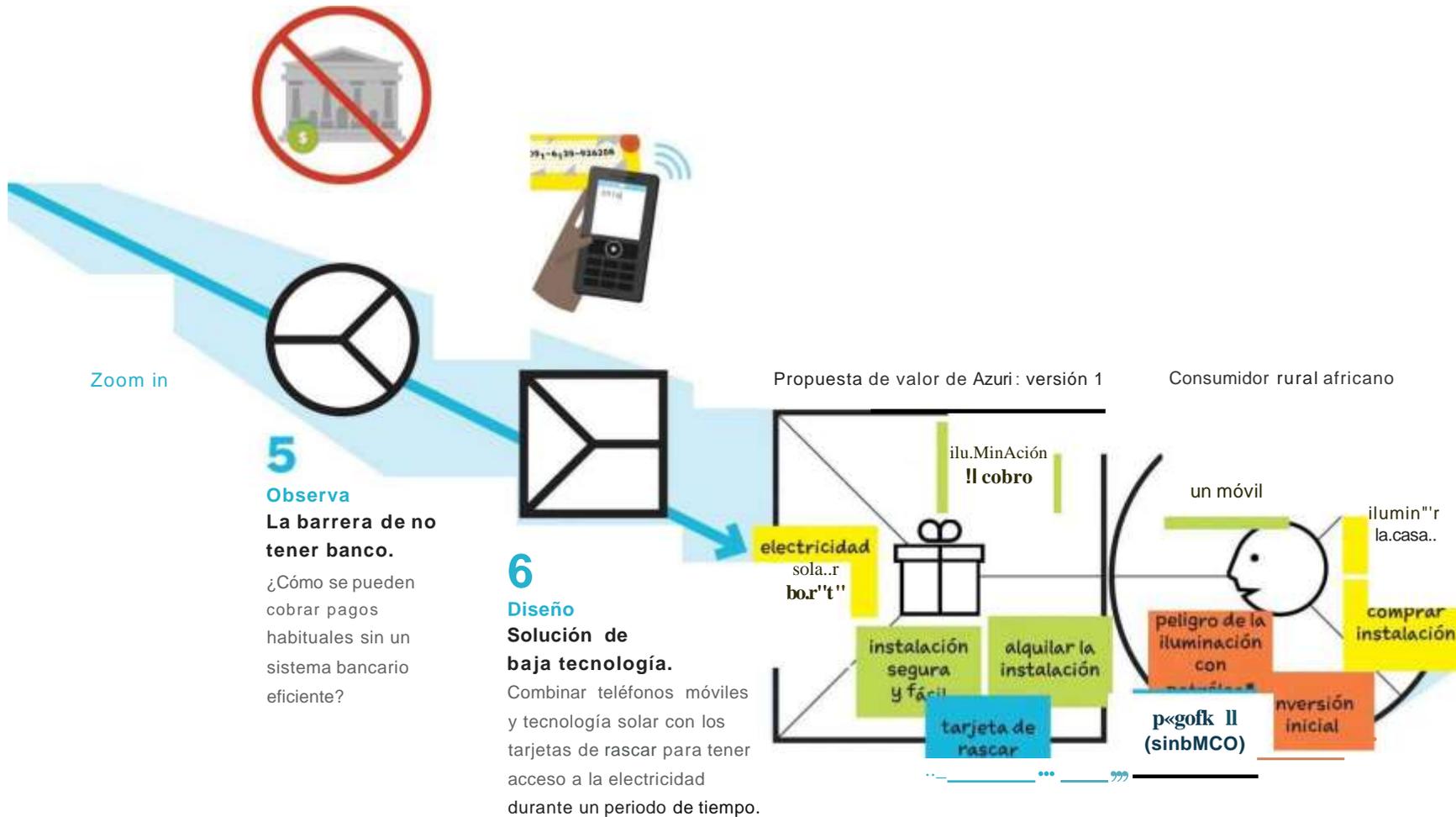
o
=w/z/a:

Zoom out



Modelo de negocio Azuri: versión 1





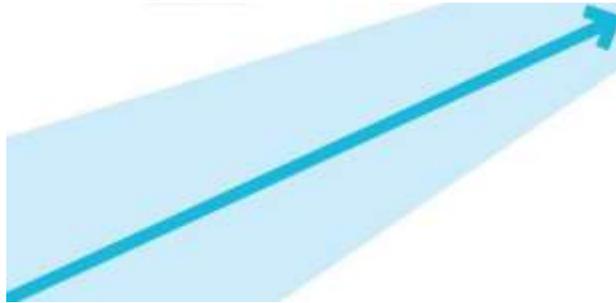
7

Iteración 3 Idea para el modelo de negocio Azuri.

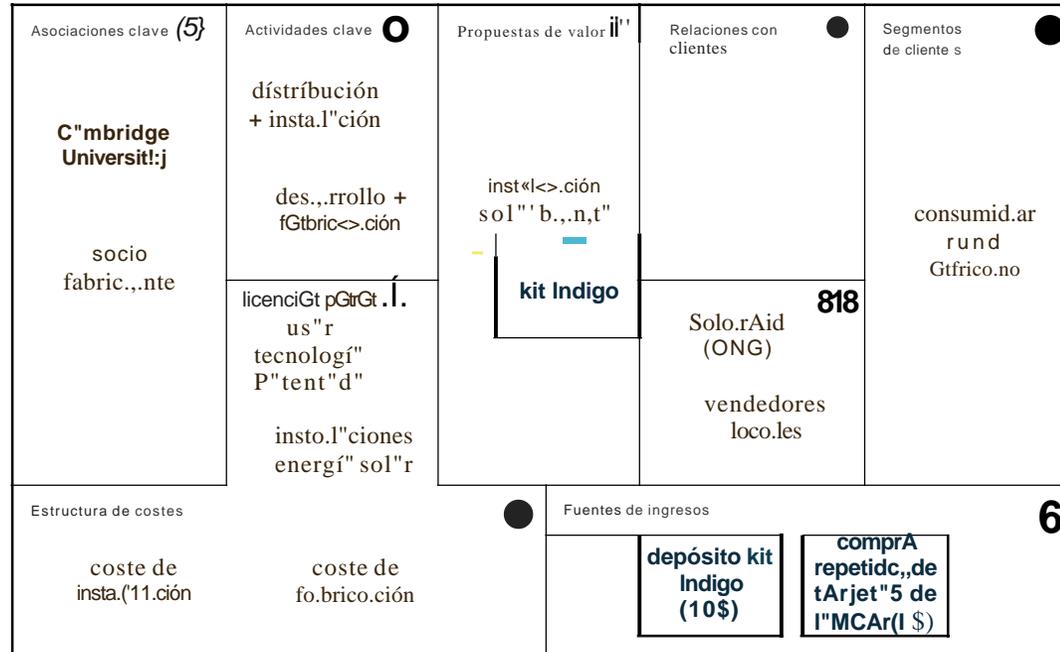
Azuri ofrece el servicio de energía solar con Indigo, un sistema de electricidad de prepago en el que los clientes compran tarjetas de rasca semanales. Adaptar el modelo de ingresos como corresponda.

Zoom out

Zoom out



Azuri Business Model: versión 2



r

Que las tarjetas de rasca sean asequibles permite cubrir los gastos de instalación poco a poco.

Entonces...

¿Qué aspecto tiene para un cliente la propuesta de valor Indigo?



\$10

compra el kit Indigo (panel solar, lámparas, cargador).



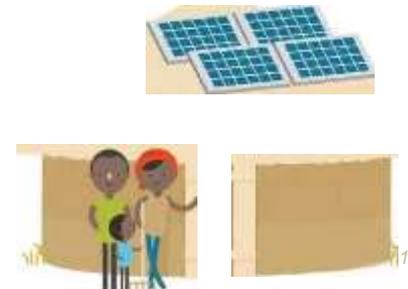
\$1

compra las tarjetas de rascar, envía un SMS desde un teléfono móvil, introduce el código que has recibido en la unidad Indigo y disfruta de la instalación durante un periodo de tiempo (normalmente una semana).



gratis

Sé propietario de tu panel después de haber comprado 80 tarjetas de rascar o...



mejora

Accede a un sistema más grande y a más energía. Sigue comprando tarjetas de rascar.

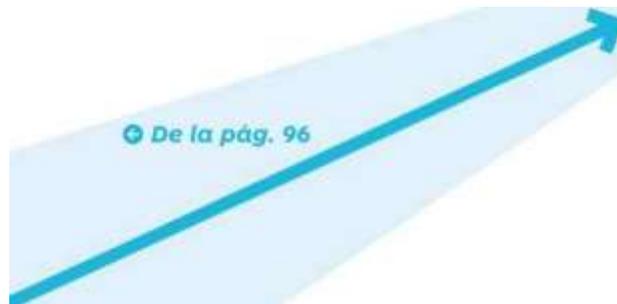
Tiempo

1 De la propuesta de valor al modelo de negocio...

OBJETIVO
Practicar sin riesgo la conexión entre propuesta de valor y modelo de negocio

RESULTADO
Mejora de las habilidades

at:
www.
O



Parte A

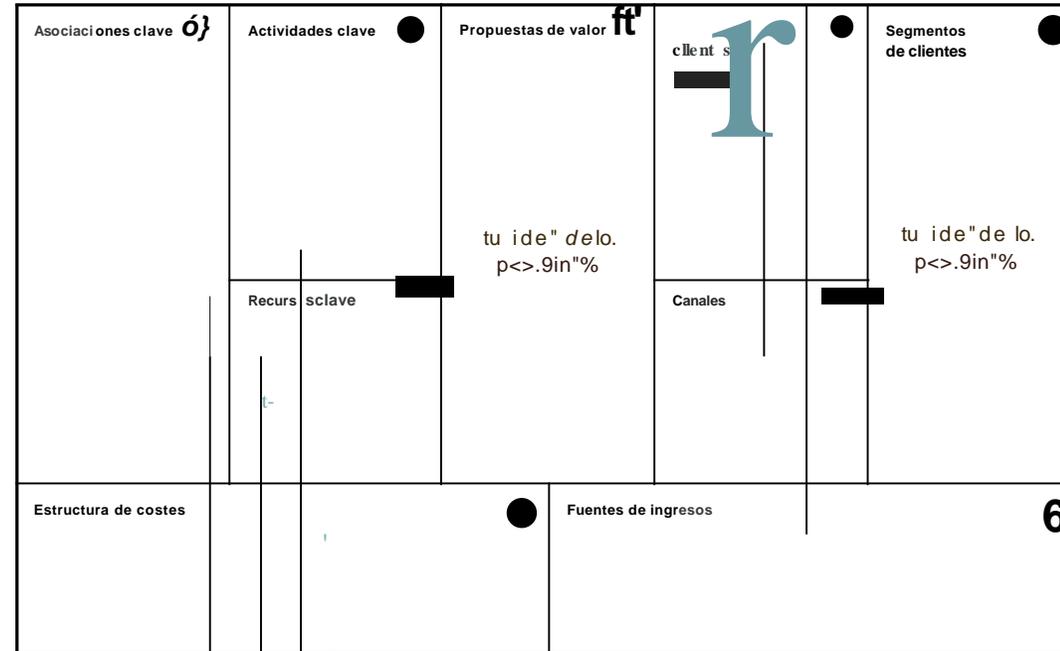
Diseña el modelo de negocio completo. En la página 96 te imaginaste una propuesta de valor para comercializar una tecnología innovadora de almacenamiento de energía de aire comprimido. A continuación elabora un mapa del resto de los elementos del modelo de negocio y haz números (parte A).

A1

Primer plano.

Crea un prototipo de un modelo de ingresos, selecciona canales de distribución y define las relaciones que se podrían adoptar con los clientes.

El lienzo del modelo de negocio



(!) Strategyzer

A2

Segundo plano.

Añade los recursos clave, actividades clave y socios necesarios para que el modelo funcione y utilízalo para calcular la estructura de costes.

A3

Evaluación.

Evalúa tu prototipo y detecta posibles debilidades del modelo de negocio (@ pág.156).

Parte B

Revisitar la propuesta de valor

Evalúa las debilidades de tu primer prototipo de modelo de negocio (de la parte A). Pregúntate cómo podrías mejorar o cambiar tu propuesta de valor inicial, quizá podrías pasar a un segmento completamente distinto considerando las cinco preguntas siguientes:



B1

¿PV nueva?

¿Podría haber otra propuesta de valor completamente diferente para la misma tecnología?

B2

¿Segmento nuevo?

¿Mantendrás el mismo segmento de clientes o pasarás a uno totalmente distinto, quizá más grande?

B4

¿Cambiar o eliminar tus beneficios?

¿Necesitas cambiar o eliminar los beneficios que creaba tu propuesta de valor porque el perfil del cliente ha cambiado?

B5

¿Has conseguido el encaje?

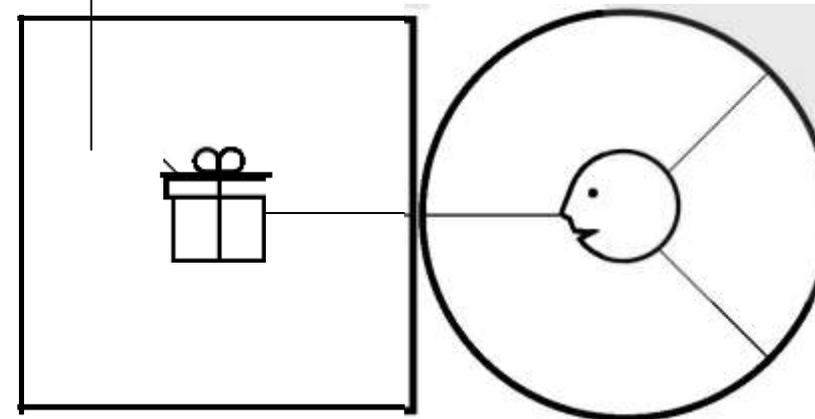
¿Has logrado el encaje entre tu nuevo perfil de cliente y la propuesta de valor que acabas de diseñar?
Encaje en la @ página 40.

B3

¿Pulir o eliminar tu perfil?

¿Podrías pulir tu perfil de cliente o necesitas describir uno totalmente nuevo porque has cambiado los segmentos de clientes?

Lienz de la propuesta de valor



(!) Strategyzer

○ Repite el paso A si es necesario.

Consejo

Haz un seguimiento de las nuevas asunciones sobre los clientes investigando sobre ellos (@ pág.106) y generando pruebas (@ pág.216).

Pruebas de estrés con cifras: una ilustración medicotécnica

www.a:

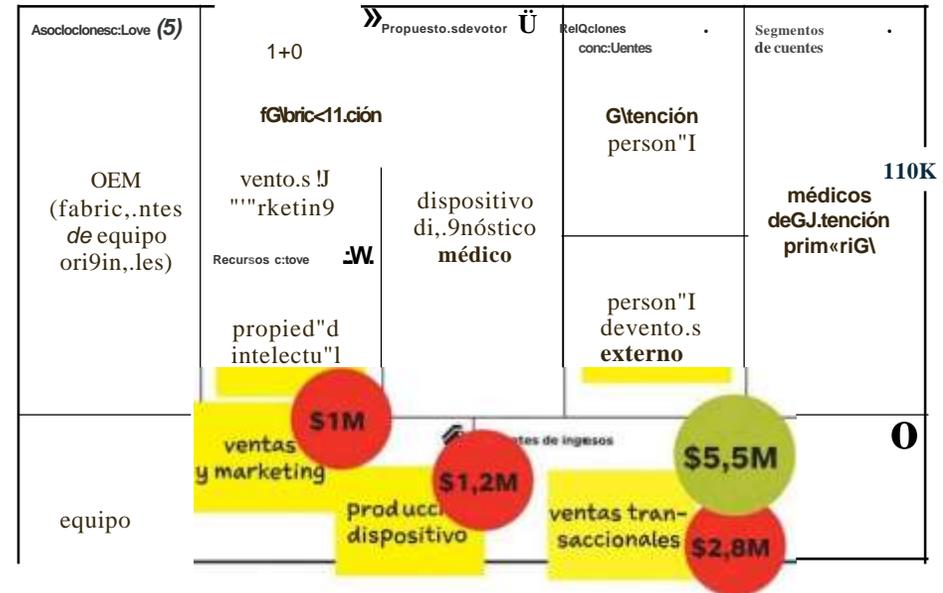
Una gran propuesta de valor sin un modelo de negocio financieramente sólido no te permitirá llegar muy lejos. En el peor de los casos fracasarás porque tu modelo de negocio incurre en más gastos de los ingresos que produce. Sin embargo, hasta los modelos de negocio que funcionan bien pueden producir resultados sustancialmente diferentes.

Juego con distintos modelos de negocio y suposiciones financieras para encontrar el mejor. En estos dos páginas, damos un ejemplo con lo ilustración de la tecnología médica. Hemos hecho un esbozo de dos modelos que parten de la misma tecnología para construir dispositivos de diagnóstico baratos.

El prototipo 1 genero 5,5 millones de dólares en ingresos y un beneficio de 0,5 millones de dólares. El prototipo 2 porte de lo mismo tecnología, pero produce más de 30 millones de dólares en ingresos y un beneficio de 23 millones de dólares con una propuesta de valor y un modelo de negocio diferentes.

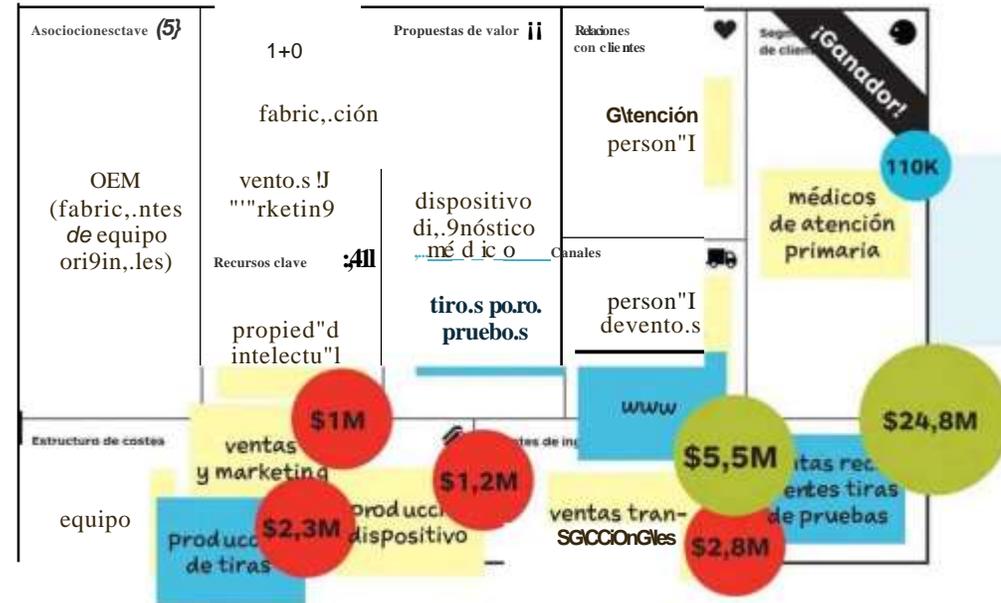
Sólo el mercado puede juzgar qué modelo podría funcionar, pero sin duda es recomendable que explores y pruebes las mejores opciones.

Prototipo medicotécnico 1



frente a

Prototipo medicotécnico 2



Modelo 1: Ventas del dispositivo de diagnóstico médico

1x venta transaccional del dispositivo a médicos de atención primaria en Estados Unidos a 1.000 \$/dispositivo
 Cuota de mercado del 5%
 Ventas a través de personal de ventas externo -50 % de comisión
 Costes variables de producción de 225 \$/dispositivo
 Gastos fijos de marketing de 1 millón de dólares

Costes	Ingresos
Producción de dispositivos: 1,2 M	Ventas de dispositivos: 5,5 M
Ventas y marketing 1 M	
Comisión de ventas 2,8 M	
Beneficio: 0 SM	

Modelo 2: Ingresos recurrentes de las tiras para pruebas desechables

Cada diagnóstico requiere una tira de prueba desechable
 Ingresos recurrentes de la venta de una media de 5 tiras/mes/dispositivo a 75 \$
 Costes variables de producción de las tiras de pruebas de 7 \$/tira

Costes	Ingresos
Producción del dispositivo: 1,2M	Ventas de dispositivos: 5,5 M
Ventas y marketing: 1 M	Ventas de tiras de pruebas: 24,8 M
Comisión de ventas: 2,8M	
Producción tiras de prueba 2,3 M	
Beneficio: 23M	

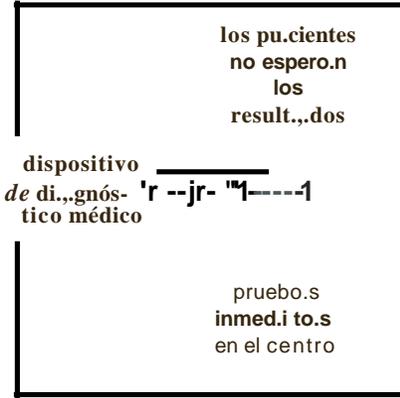
Beneficio

Un cálculo rápido de los números nos demuestra que este modelo no es demasiado rentable, así que deberíamos reestructurar y explorar cambios en el modelo de negocio.

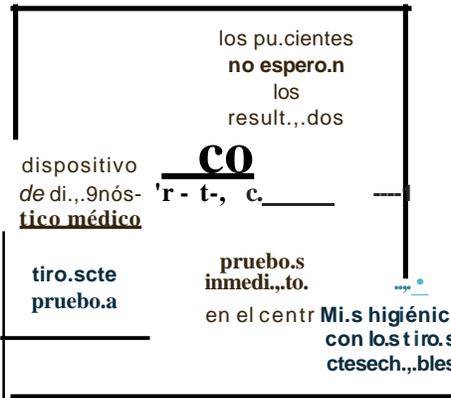
Beneficio

La misma tecnología con un modelo de negocio distinto produce un beneficio potencial mucho mayor. Aunque estos números no están validados, queda claro que es el prototipo más interesante para llevar a la fase de pruebas.

Modelo propuesta de valor 1



Modelo propuesta de valor 2



UNIVERSIDAD

Diseñar en empresas establecidas





Adopta la actitud adecuada para inventar o mejorar



i n v e n t a - - - - -

!!!
N
a:
<
z
w
"!
O

Las empresas existentes deben mejorar sus actuales propuestas de valor y crear nuevas de manera proactiva . Procura comprender en qué extremo del espectro te encuentras al principio de un proyecto concreto , ya que cada uno exige actitudes y procesos distintos. Las grandes empresas tendrán una cartera de proyectos que cubran todo el espectro, desde los proyectos que hay que mejorar hasta los que están por inventar.

Objetivo Diseña propuestas de valor nuevas independientemente de las limitaciones potenciales generadas por las propuestas de valor y los modelos de negocio actuales (aunque la dirección pueda definir otras

.....!!rT!t ign).

Ayuda a Hacer una apuesta proactiva por el futuro
Enfrentarse a una crisis
Surgimiento de tecnología, normativas y otros elementos que cambien las reglas del juego

Objetivos financieros Crecimiento de los ingresos anuales del 50 % como mínimo. (Advertencia: específico de la empresa)

Riesgo e incertidumbre Altos

Conocimiento del cliente Bajo, potencialmente inexistente

Modelo de negocio Requiere adaptaciones o cambios radicales

Actitud hacia el fracaso Parte de aprendizaje y proceso de iteración

Mentalidad Abierta a explorar nuevas posibilidades de

Críticas del día a día Cambio radical de modelo de valor (y etmodelo de negocio)

Actividades Investigar, probar y evaluar

.....
!;,ri11cij,ale,;

Ejemplos Amazon Web Services

Diseño de una nueva propuesta de valor de infraestructura TI dirigida a un segmento de clientes nuevo. Incorpora recursos clave existentes, pero requiere una expansión significativa del modelo de negocio de Amazon.com.



mejora

Mejora tus propuestas de valor actuales sin cambiarlas por completo y sin que afecten al modelo o modelos de negocio sobre el que se apoyan.

Renovar productos y servicios anticuados.

Asegurar o mantener el encaje.

Mejorar el potencial de beneficio o la estructura de costes.

Mantener el crecimiento.

Abordar quejas de los clientes.

Crecimiento de los ingresos anuales del 15% o superior. (Advertencia: específico de la empresa)

Bajos

Alto

Poco cambio

No entra en las opciones

Centrada en mejorar uno o varios aspectos

Centrada en mejorar uno o varios aspectos

Pulir, planear y ejecutar

Amazon Prime

Presentar la posibilidad de hacerse socio con beneficios especiales orientada a usuarios frecuentes de Amazon.com.

Término medio: Ampliar

Una situación común en el espectro que va de mejorar a inventar es la necesidad de encontrar motores de crecimiento nuevos sin invertir en cambios significativos en el actual modelo de negocio. Esto suele ser necesario para rentabilizar inversiones en modelos y plataformas existentes.

El objetivo es buscar propuestas de valor nuevas que amplíen el modelo de negocio en el que se basan sin tener que modificar demasiados aspectos.

Por ejemplo, con la introducción de Kindle, Amazon creó un canal nuevo para ampliar su oferta digital a los clientes de Amazon.com. Aunque esto presenta a sus clientes una gran propuesta de valor nueva, en gran medida sigue dentro de los parámetros de su modelo de negocio de comercio electrónico ya establecido con éxito.

Consejo

Las grandes empresas tienen una cartera de propuestas de valor y modelos de negocio que abarcan todo el espectro que va de mejorar a inventar. No hacen explícitas las sinergias ni los conflictos competitivos. Son proactivas e inventan mientras aún tienen éxito, en lugar de esperar a una crisis.

El Libro de empresa del futuro

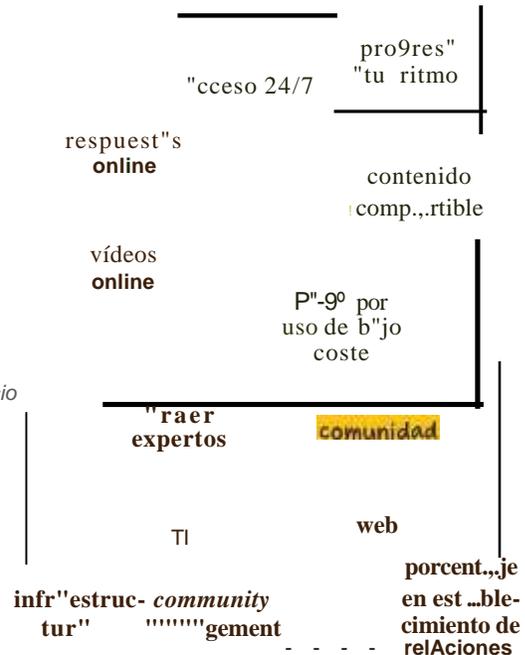
Imagina que eres un editor de libros de empresa. ¿Cómo podrías mejorar tu oferta actual e inventar el libro de empresa del futuro, que quizá ya no sea un libro? Hemos esbozado tres ideas dentro del espectro que va de inventar a mejorar.

III
N
a:
Z
w
O



El YouTube de la educación empresarial

Una plataforma online que relaciona vídeos de expertos empresariales con clientes que buscan respuestas a sus problemas. Esto exigiría una ampliación o reinención considerable en el modelo de negocio de la venta de libros.



Este concepto requiere un modelo de negocio completamente distinto y hace que el original quede obsoleto.

La línea directa de los libros empresariales

Una línea directa que ofrece respuestas como extensión de los libros de empresa físicos. Se incorporaría al modelo de negocio existente, pero requeriría ampliar del modelo de ventas al de servicios.



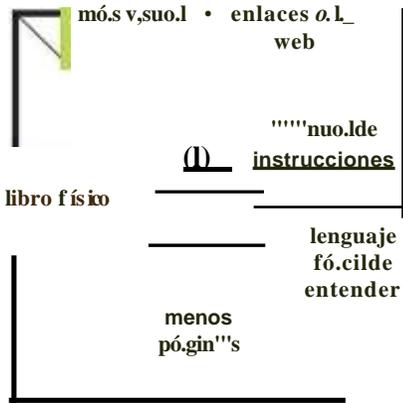
La posibilidad de un servicio adicional añade una capa al modelo de negocio pero no lo transforma.



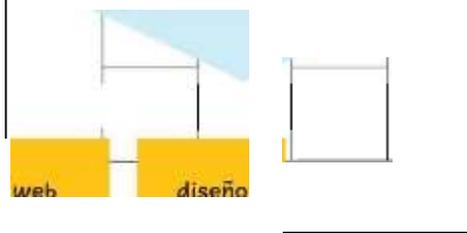
mejora

El libro de empresa práctico

Mejora los libros de empresa haciéndolos más visuales y fáciles de aplicar sin alterar de manera significativa el núcleo del modelo de negocio que hay detrás.



Las mejoras se añaden a la propuesta de valor y sólo requieren pequeños ajustes del modelo de negocio.



Cuanto más te acerques en el espectro al extremo de inventar, más diferirá tu propuesta de valor de las ya existentes. Inventar propuestas de valor nuevas ofrece una oportunidad para ocuparse detenidamente de los trabajos que importan de verdad a los clientes (en este caso, obtener respuestas a preguntas de negocios).

Nuestra propuesta de valor basada en tres niveles consiste en un libro físico, contenido práctico online que se puede compartir y un aprendizaje avanzado a través del curso online. Es nuestro intento de desafiar los límites del estudio empresarial y la práctica.

La propuesta de valor de este libro, combinada con ejercicios online y el material de Strategyzer.com, es nuestro intento de ocuparnos detenidamente de los trabajos que creemos que importan a nuestros lectores.

Reinvéntate y pasa de ofrecer productos...

Hilti, el fabricante de maquinaria de construcción, reinventó su propuesta de valor y su modelo de negocio al pasar de ofrecer productos a servicios. El paso de vender máquinas herramienta a garantizar el acceso oportuno a ellas requería ya no sólo una revisión de su propuesta de valor, sino también de su modelo de negocio. Veamos cómo lo lograron.

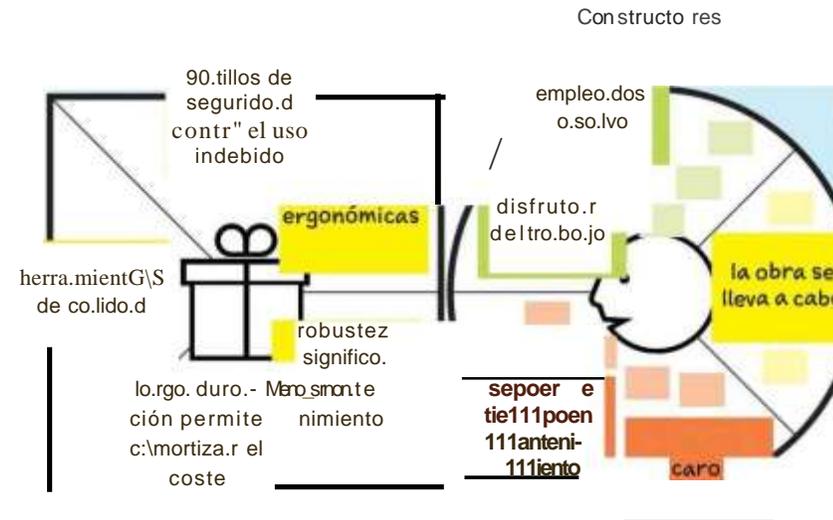
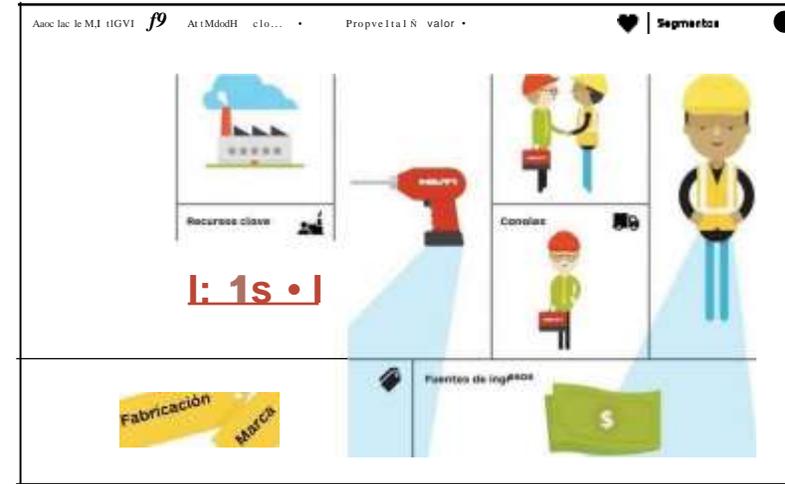
Muchas empresas aspiran a recuperar la ventaja competitiva mediante la transformación de fabricante de un producto en proveedor de un servicio, lo que exige una reinención considerable.

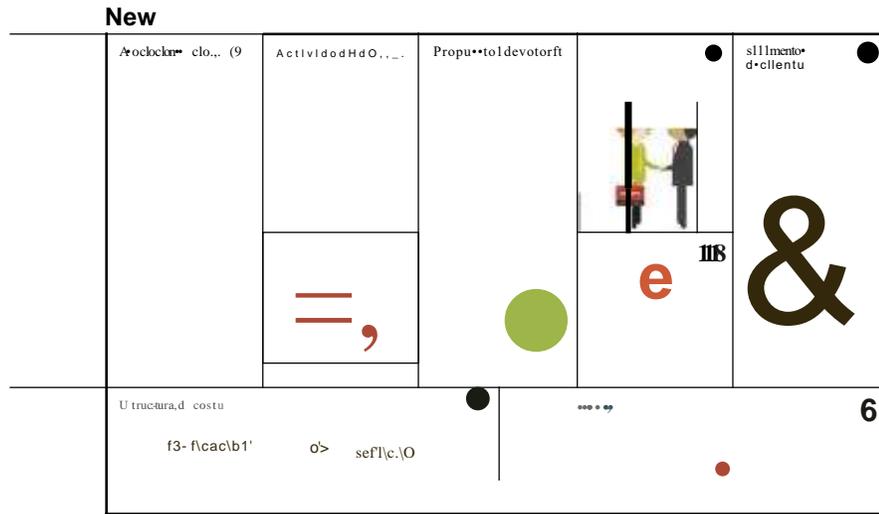
un modelo caduco

El antiguo modelo de Hilti se centraba principalmente en vender máquinas herramienta de alta calidad a constructores. Eran famosas por romperse con menos frecuencia, durar más y, en general, por ser menos caras al minimizar la pérdida de tiempo. Las herramientas Hilti también tienen reputación de ser especialmente seguras y de resultar fáciles para trabajar.

Desgraciadamente, en este modelo antiguo se reducían los márgenes y la empresa se veía expuesta a la competencia de sus rivales de bajo coste.

Viejo

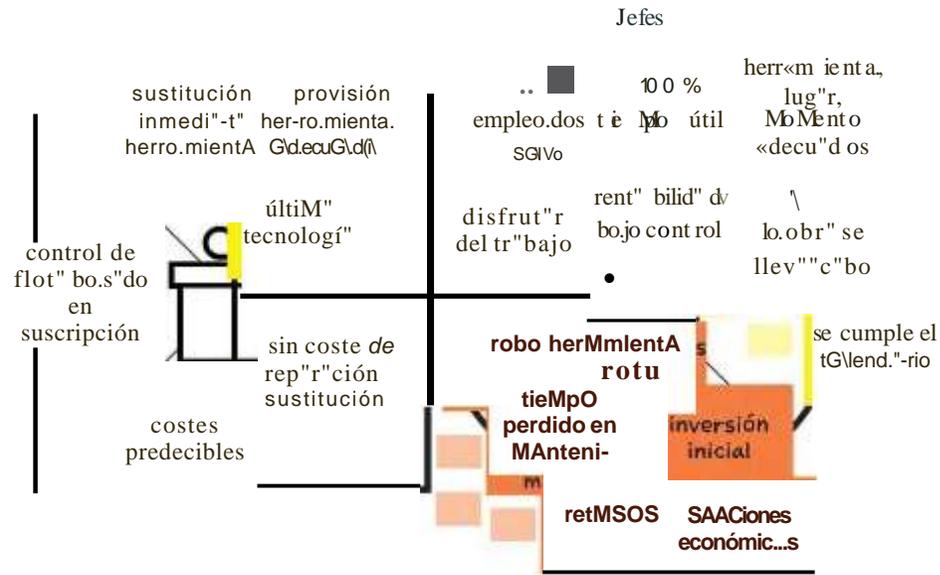




... a ofrecer servicios

Hilti se concentró en un trabajo nuevo después de descubrir que sus herramientas estaban relacionadas con un trabajo más importante para el cliente: entregar los proyectos a tiempo para evitar sanciones económicas. Descubrieron que las herramientas rotas, las que no funcionaban correctamente o las robadas podían provocar retrasos y sanciones importantes. A partir de ahí, Hilti se encaminó a una propuesta de valor nueva que ofrecía servicios a partir de las máquinas herramienta.

O
N
Z
A
a:



Nuevo servicio creado: suscripciones mensuales de servicio de control de flota

Cliente (nuevo), trabajo más importante identificado: entregar a tiempo!

Empezar de nuevo

Hilti utilizó su nueva propuesta de valor basada en los servicios para crear más valor para las empresas de construcción al garantizarles que podían disponer de las herramientas adecuadas en el lugar y momento adecuados. Esto permitiría a las empresas de construcción conseguir una gestión de costes mucho más predecible y seguir manteniendo rentables las operaciones.

Impacto en el modelo de negocio

Pasar de ofrecer productos a servicios puede parecer un cambio de propuesta de valor fácil y obvio, pero exige volver a pensar el modelo de negocio de manera considerable. Hilti tuvo que añadir nuevos recursos y actividades a los servicios nuevos, además de fabricarlos. Sin embargo, valió la pena. Con su nueva propuesta de valor, Hilti logró márgenes más altos, ingresos recurrentes y una mejor diferenciación.

El ambiente perfecto para un taller

Los talleres son una parte importante del diseño de la propuesta de valor en empresas establecidas. Un buen taller puede suponer una gran diferencia en el proceso de diseño y conducir a resultados mejores. Las preguntas de abajo te ayudarán a crear el ambiente perfecto.

www.ozona.com

¿Quién debería participar?

Invita a personas de orígenes distintos, sobre todo cuando sabes que supondrá un impacto considerable en el modelo de negocio. Su aprobación es fundamental. Cuenta con la participación del personal que trata con clientes para potenciar su conocimiento. Los clientes o socios también pueden ser una buena incorporación para evaluar las propuestas de valor.

¿Cuál debería ser el formato?

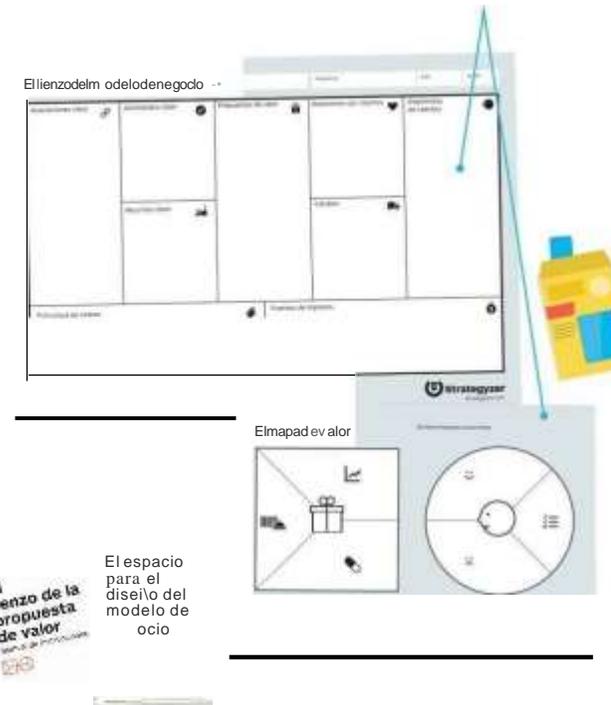
Como normal general, en las primeras fases del diseño de la propuesta de valor, cuantos más puntos de vista, mejor. Con diez o más participantes, puedes explorar varias alternativas en paralelo trabajando en grupos de cinco. Los grupos más pequeños deben explorar alternativas de manera secuencial. En las fases posteriores de desarrollo y perfeccionamiento de las propuestas de valor, tener menos participantes suele funcionar mejor.

Utiliza notas autoadhesivas para que las ideas vayan circulando, o, si es posible con colores distintos para clasificarlas.



Utiliza rotuladores gruesos para que las ideas se vean desde lejos.

Utiliza pósters del tamaño de la pared para esbozar grandes ideas.



¿Cómo puede usarse el espacio como instrumento?

Los espacios suelen ser un instrumento infravalorado para crear talleres que den resultados excepcionales. Elige un espacio que sea suficientemente grande y cuente con paredes grandes y zonas de trabajo amplias. Organiza el espacio para fomentar la creación, colaboración y productividad. Para resultados óptimos, elige un lugar inspirador y poco habitual.

¿Qué herramientas y materiales se necesitan?

Prepara una zona de autoservicio con pósters de lienzo, notas autoadhesivas, papel, cinta adhesiva, rotuladores y otras herramientas para que los participantes tengan lo que necesitan.

(!) Consulta *material disponible para talleres*

1

Organiza tu taller

Un buen taller produce resultados tangibles y prácticos. Utiliza las herramientas y procesos del libro para empezar a diseñar un borrador del taller que dé grandes resultados.



Principios de diseño para un buen taller

Crea un programa con una línea clara que muestre a los participantes cómo emergerán las propuestas de valor y modelos de negocio en una nueva versión mejorada.

Conduce a los participantes por un recorrido de varios pasos centrándote en una tarea o módulo por vez.

Evita la chachara y favorece las interacciones estructuradas con herramientas como los lienzos o procesos como los sombreros para pensar.

Alterna entre el trabajo en grupos pequeños (4 a 6 personas) y las sesiones plenarias para las presentaciones y la puesta en común.

Gestiona el tiempo de manera estricta para cada módulo, sobre todo para la creación de prototipos. Utiliza un temporizador visible para todos los participantes.

Diseña el programa como una serie de iteraciones para la misma propuesta de valor (o modelo de negocio). Diseña, critica, repite y vuelve a repetir.

Evita las actividades lentas después de comer.

Día 1

9 a.m.

10 a.m.

11 a.m.

12 p.m.

1 p.m.

2 p.m.

3 p.m.

4 p.m.

5 p.m.

Día 2

9 a.m.

10 a.m.

11 a.m.

12 p.m.

1 p.m.

2 p.m.

3 p.m.

4 p.m.

5 p.m.

Utiliza los módulos de abajo como menú de opciones para preparar el programa de un taller.

Posibilidades de prototipos

Preguntas desencadenantes -

@pág. 15, 17, 31, 33

Elaborar perfil del cliente - @ pág. 22

Hacer un mapa de la PV - @ pág. 36

Dibujos en servilletas - @ pág. 80

Ad libs - @ pág. 82

Precisa las ideas con los lienzos de la propuesta de valor - @ pág. 84

Limitaciones - @ pág. 90

Ideas nuevas con libros - @ pág. 92

Ejercicio push / pull - @ pág. 94

Seis maneras de innovar - @ pág. 102

Antes del taller

Haz los deberes y recopila información del cliente (@ pág. 106).

Tomar decisiones

Clasifica trabajos, frustraciones y alegrías - @ pág. 20

Comprueba tu encaje - @ pág. 94

Selección de trabajo - @ pág. 100

10 preguntas - @pág. 122

Voz del cliente - @ pág. 124

Evalúa el entorno - @ pág. 126

Diferénciate de la competencia -

@pág. 128

Los sombreros de De Bono - @ pág. 136

Puntocracia - @ pág. 138

Seleccionar prototipo - @ pág. 140

Continuo proceso de repetición del modelo de negocio

Ir y venir constante - @ pág. 152

Estimación de cifras - @ pág. 154

Siete preguntas del modelo de negocio - @pág. 156

Después del taller

Empieza a probar tus propuestas de valor y modelos de negocio en el mundo real (@ pág. 172).

Ve a la versión online para consultar:

Programas de muestra
Plantillas e instrucciones
Paquete de material todo en uno

Preparando las pruebas

Extraer hipótesis - @ pág. 200

Priorizar hipótesis - @ pág. 202

Probar el diseño - @ pág. 204

Elige una mezcla de experimentos -

@pág. 216

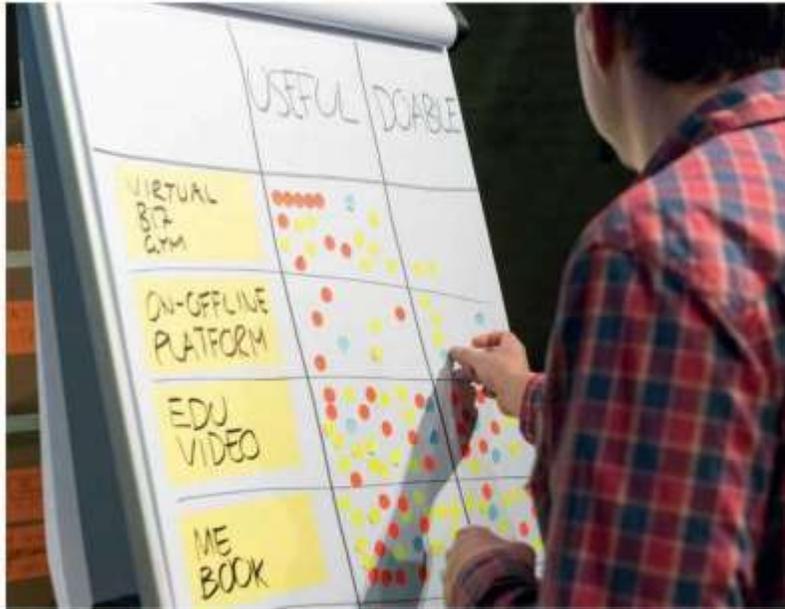
Prueba el mapa de carretera -

@ pág. 242-245

Descansos

Comida

Café y aperitivos



Pitch it to us in 15 seconds!



Lecciones aprendidas

Posibilidades de prototipos

Crea en poco tiempo prototipos de propuestas de valor y modelos de negocios alternativos. No te enamores de las primeras ideas. Procura que los modelos iniciales sean suficientemente toscos para que puedan ir ajustándose y mejorando.

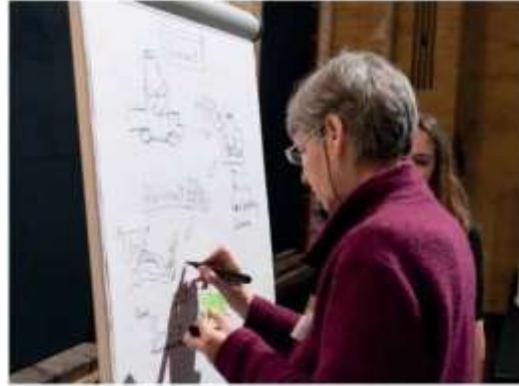
Comprender a los clientes

Imagina, observa y comprende a tus clientes. Ponte en su lugar. Averigua qué intentan hacer en el trabajo y en su vida. Entérate de qué les impide hacerlo bien. Descubre qué resultados buscan.

Encontrar el modelo de negocio adecuado

Busca la propuesta de valor adecuada dentro del modelo de negocio adecuado, ya que todos los productos, servicios y tecnologías pueden tener muchos modelos distintos. Hasta las mejores propuestas de valor pueden fracasar sin un modelo de negocio seguro. El modelo de negocio adecuado puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

ri
r-ijf
ri



© 2014 Nsw