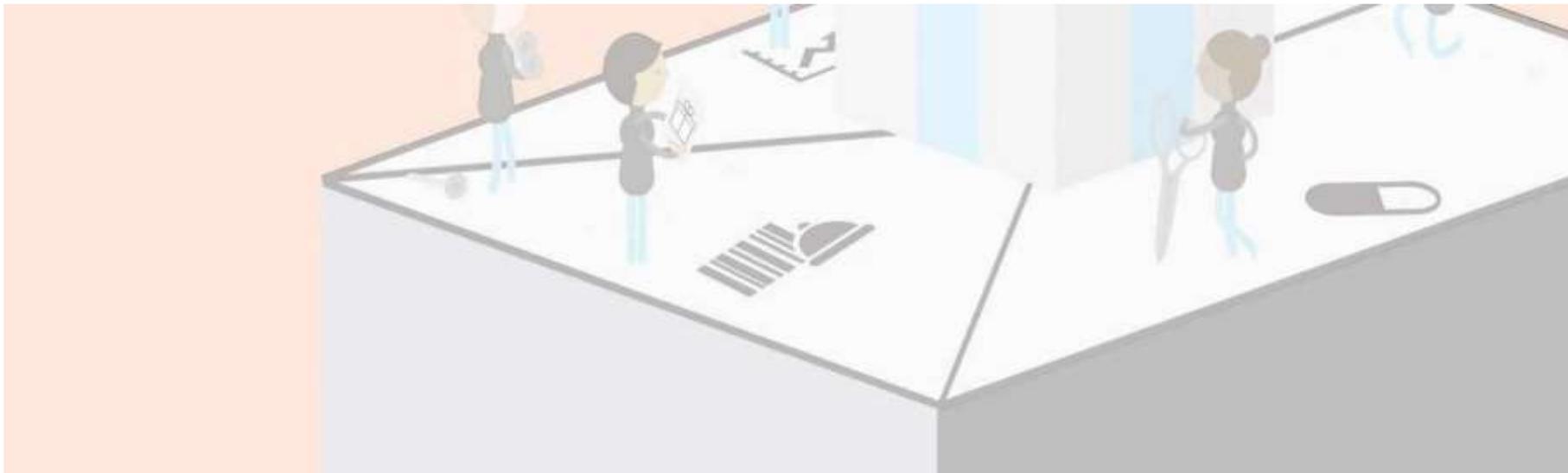


Encaje



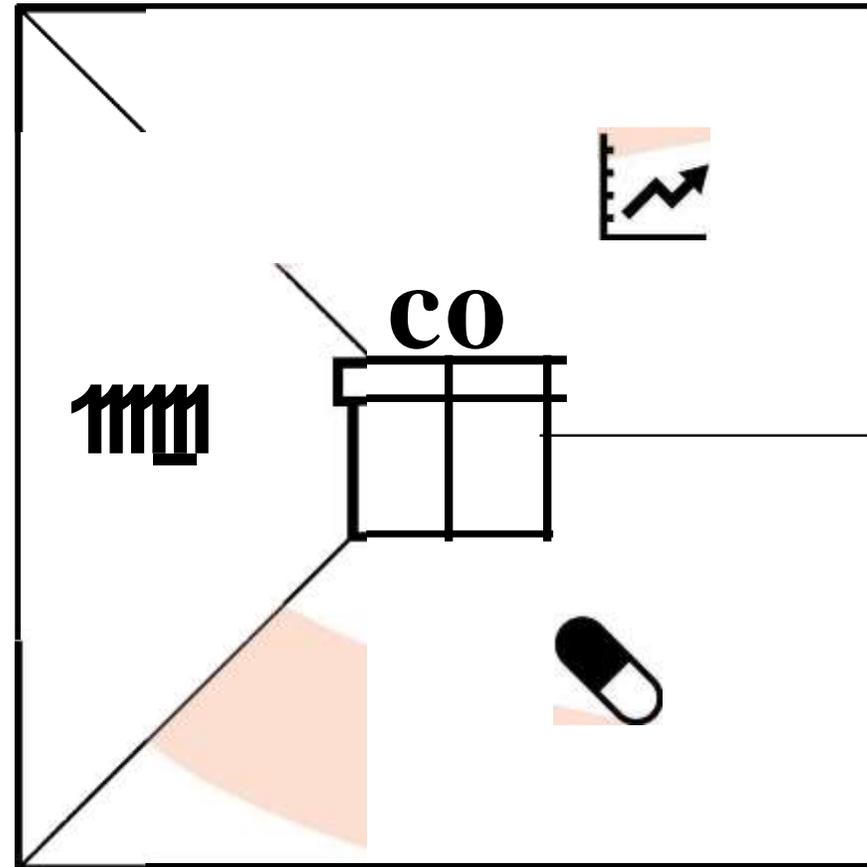


ONZ

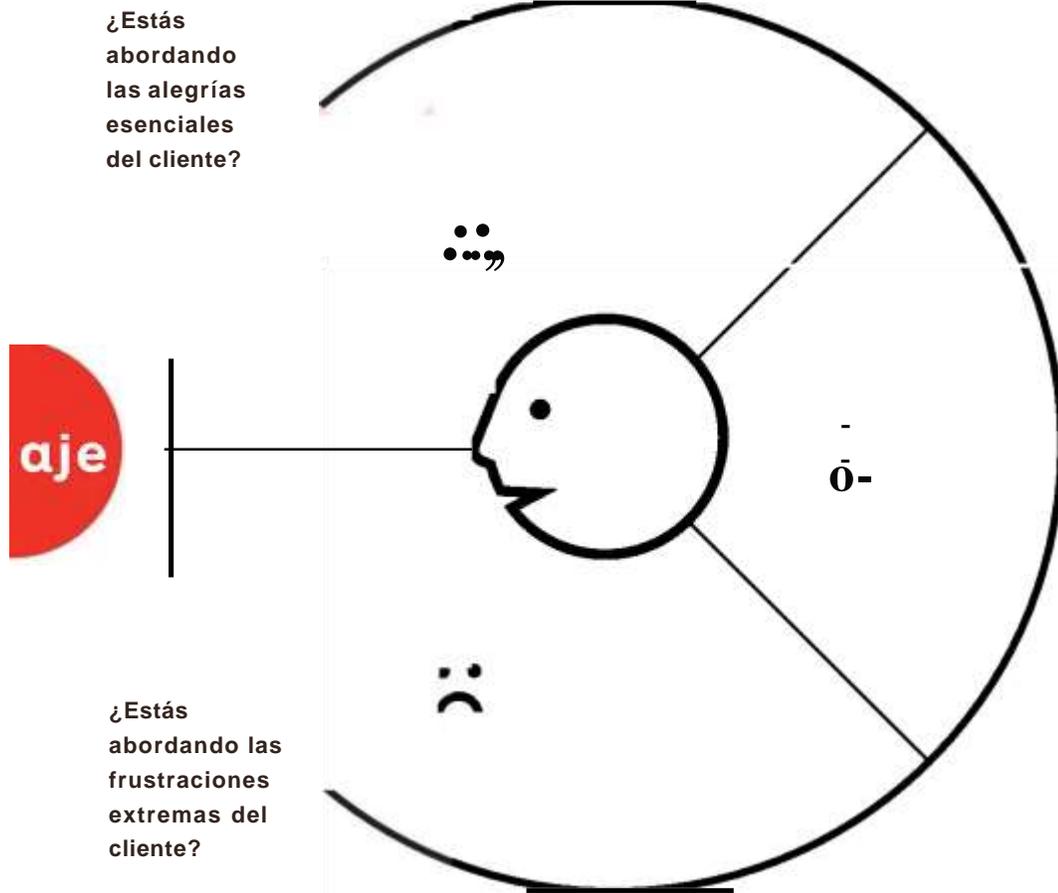
Encaje

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abor das trabajos importantes, alivias frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos. Como explicaremos a lo largo del libro, es difícil llegar a conseguirlo y también mantenerlo. Esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor.

Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Céntrate en las alegrías que les importan más y marca la diferencia.



Los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Céntrate en los quebraderos de cabeza que sean más importantes y no se hayan abordado lo suficiente.

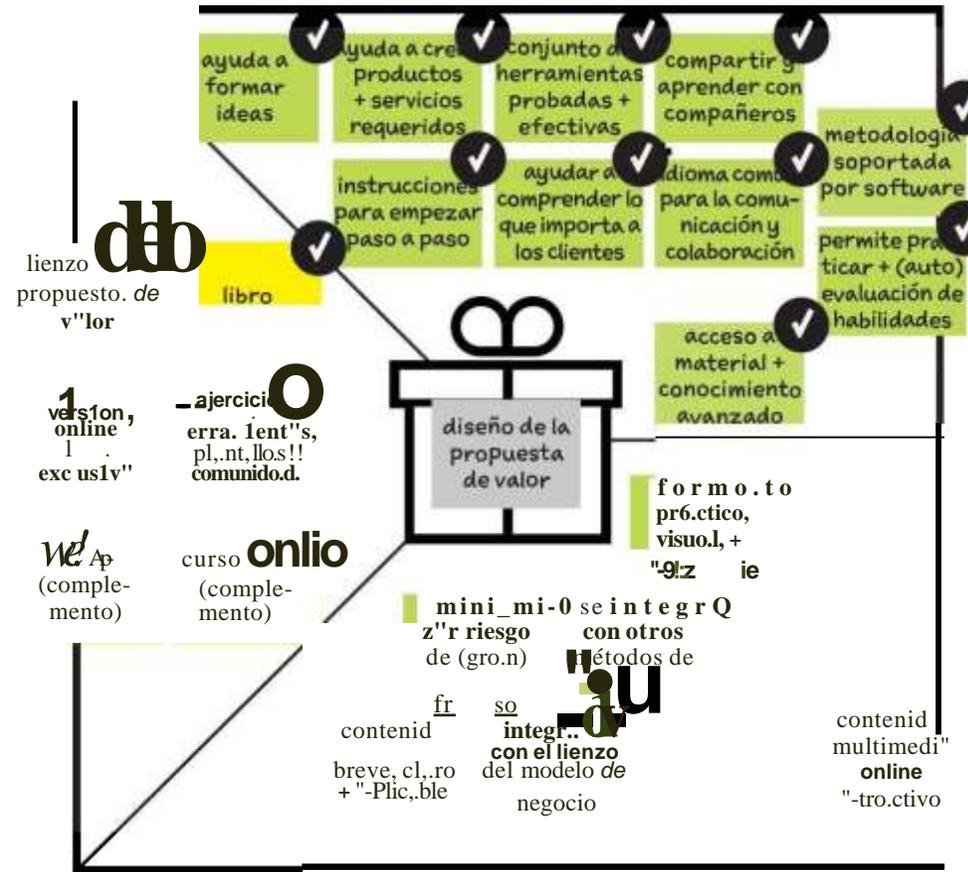


En tu propuesta de valor ,
tus clientes representan al
juez, jurado y verdugo . Si no
consigues el encaje, serán
despiadados .

¿Encaje?

Quando diseñamos la propuesta de valor para este libro, nos esforzamos por encargarnos de algunos de los trabajos, frustraciones y alegrías más importantes que tienen los clientes y que no se abordan lo suficiente en los formatos de libros de empresa actuales.

NO



Las marcas de verificación significan que los productos y servicios alivian frustraciones o crean alegrías y se ocupan directamente de uno de los trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes.

1 Verifica tu encaje

...1) M O N I T O R I N G

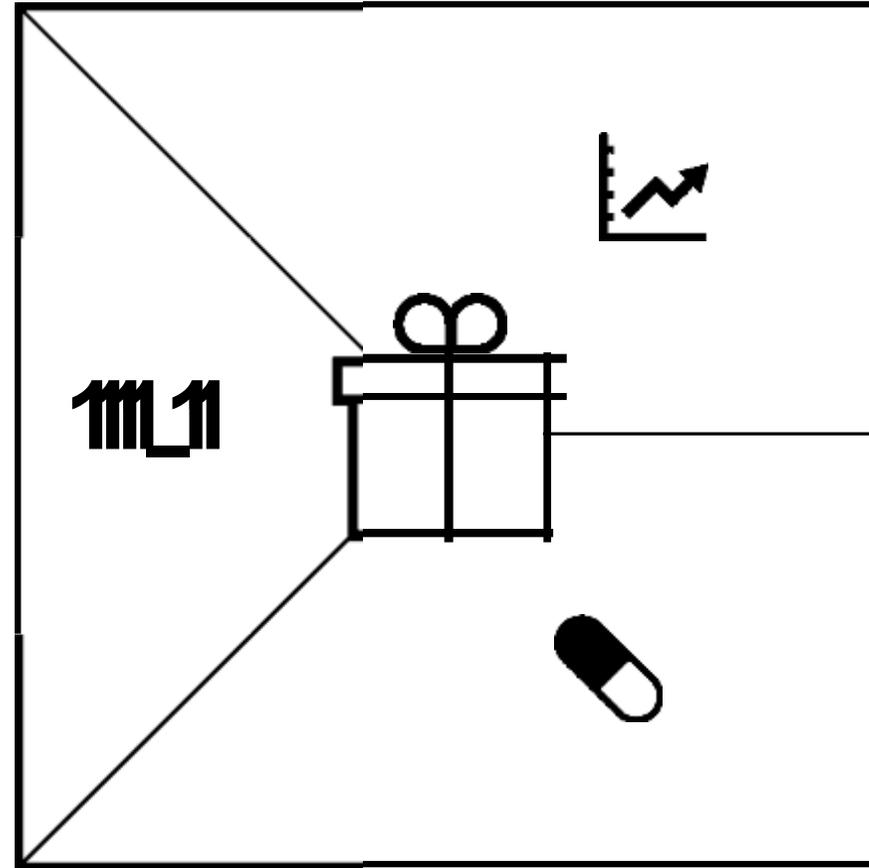
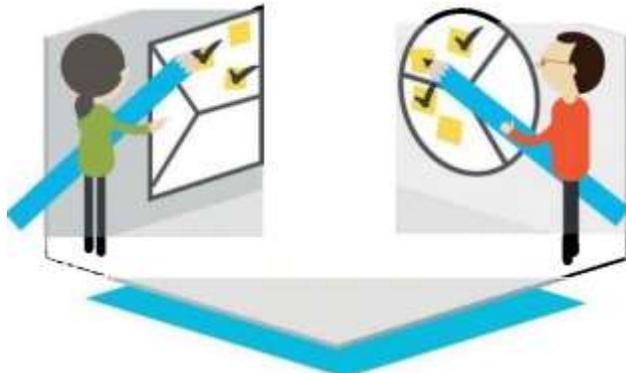
OBJETIVO
Comprueba que te estás ocupando de lo que les importa a los clientes

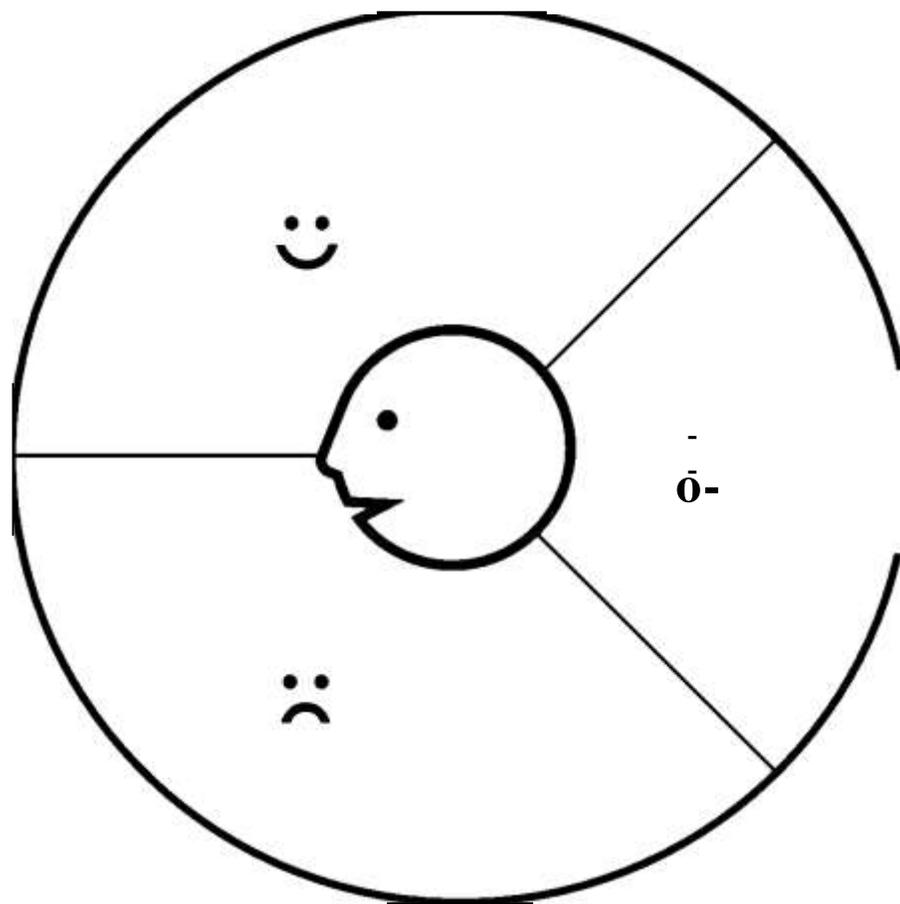
RESULTADO
Conexión entre tus productos y servicios y los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente

1

Instrucciones

Ve a buscar el mapa de la propuesta de valor y el perfil del segmento de clientes que completaste antes. Revisa uno por uno los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías y comprueba si encajan con algún trabajo, frustración o alegría del cliente. Pon una marca de verificación en los elementos que encajen.





2

Resultado

Si un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías no encaja con nada, puede que no esté creando valor para el cliente. No te preocupes si **no has verificado todas las frustraciones y alegrías**, no se pueden cubrir todas. Pregúntate cómo encaja realmente tu propuesta de valor con el cliente.

(!> *Descarga el pdf del lienzo de la propuesta de valor*

II

Tres tipos de encaje

ONZ
:: ENZ ::

Buscar el encaje es el proceso que consiste en diseñar propuestas de valor de productos y servicios que cubren los trabajos, frustraciones y alegrías que realmente importan a los clientes. El encaje entre lo que ofrece una empresa y lo que quieren los clientes es el primer requisito para lograr una propuesta de valor de éxito.

Tiene lugar en tres etapas. La primera se da cuando identificas trabajos, frustraciones y alegrías relevantes del cliente que crees que puedes abordar con tu propuesta de valor. La segunda ocurre cuando los clientes reaccionan de manera positiva a tu propuesta de valor y ésta encuentra tracción en el mercado. Entre los emprendedores, a esto se le llama encaje problema solución y encaje producto-mercado , respectivamente. La tercera sucede cuando encuentras un modelo de negocio escalable y rentable.

(!) Consigue el póster del encaje



Sobre el papel

1. Encaje problema-solución

El encaje problema-solución tiene lugar cuando:
Tienes pruebas de que a los clientes les **importan determinados trabajos, frustraciones y alegrías.**
Has diseñado una propuesta de valor que **aborda esos trabajos, frustraciones y alegrías.**

En esta fase aún no tienes pruebas de que realmente a los clientes les importe tu propuesta de valor. Éste es el momento en el que debes esforzarte por identificar los trabajos, **frustraciones y alegrías más relevantes para ellos** y **diseñar propuestas de valor de acuerdo con ello.** Realiza prototipos de múltiples propuestas de **valor alternativas para elegir las que produzcan el mejor encaje.** El encaje que consigas aún no está demostrado y principalmente existe sobre el papel. Los siguientes pasos que debes seguir **son aportar pruebas de que a los clientes les interesa tu propuesta de valor o empezar de cero a diseñar una nueva.**

En el mercado

2. Encaje producto-mercado

El encaje producto-mercado tiene lugar cuando:
Tienes pruebas de que tus productos y **servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado.**

Durante esta segunda fase, te esfuerzas por **validar o invalidar las suposiciones relativas a tu propuesta de valor.** De modo inevitable descubrirás que muchas de tus ideas del principio no crean valor para el cliente (por ejemplo, a los clientes no les importa) y tendrás que diseñar **propuestas de valor nuevas.** Encontrar este segundo tipo de encaje es un proceso largo y **repetitivo, no ocurre de la noche a la mañana.**

En el banco-

3. Encaje modelo de negocio

El encaje de modelo de negocio tiene lugar **cuando:**
Tienes pruebas de que tu propuesta de valor **puede insertarse en un modelo de negocio rentable y escalable.**

Una gran propuesta de valor sin un gran modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso. Ninguna propuesta de valor -por más buena que sea- puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro.

La búsqueda del encaje de modelo de **negocio conlleva un constante ir y venir entre diseñar una propuesta de valor que cree valor para el cliente y un modelo de negocio que cree valor para tu organización. No se consigue hasta que no generas más ingresos con tu propuesta de valor que lo que has gastado para crearla y ofrecerla (o en el caso de los modelos de plataforma, más de una propuesta de valor interdependiente).**

Perfiles del cliente de B2B

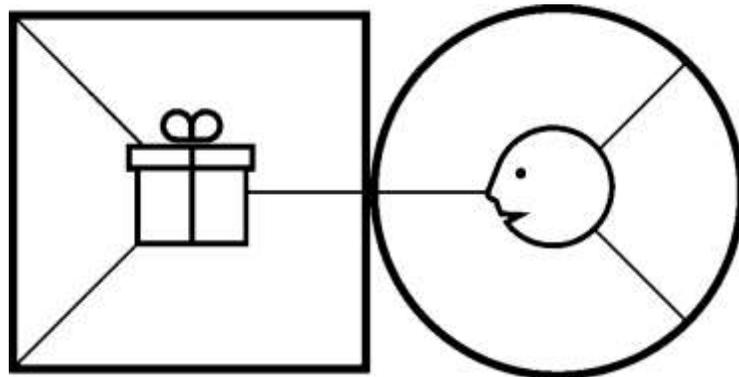
Las propuestas de valor en transacciones de empresa a empresa (B2B) suelen implicar a varias partes interesadas en la búsqueda, evaluación, compra y uso de un producto o servicio. Cada una de ellas tiene un perfil con trabajos, frustraciones y alegrías diferentes. Las partes interesadas pueden decantar la decisión de compra en una u otra dirección. Identifica los más importantes y esboza un lienzo de propuesta de valor para cada uno de ellos.

Los perfiles varían según el sector y el tamaño de la organización, pero suelen incluir los siguientes papeles:

Agregados

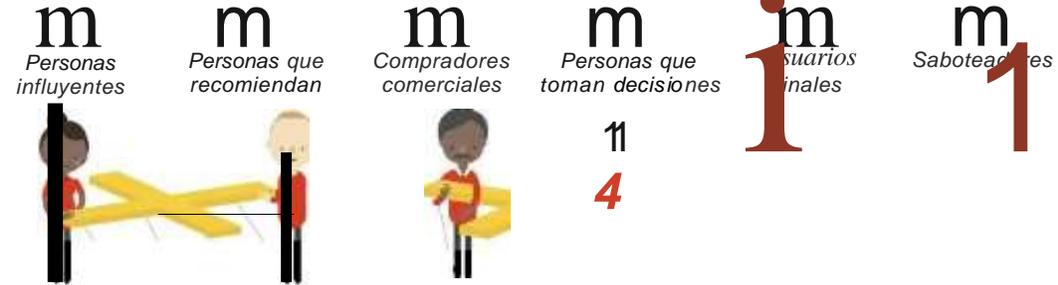
Propuesta de valor

Segmento de negocio



+Desagregados

Propuestas de valor a partes interesadas (dentro » de la empresa



Las empresas son clientes que se componen de distintas partes interesadas, cada una de ellas con trabajos, frustraciones y alegrías distintas. Considera hacer un lienzo de propuesta de valor para cada una.

Personas influyentes

Personas o grupos **CUYAS** opiniones pueden ser importantes y a quienes la persona que toma decisiones puede escuchar aunque sea de manera informal.

Personas que recomiendan

Personas que se encargan del proceso de búsqueda y evaluación y que hacen una recomendación formal a favor o en contra de una compra.

Compradores comerciales

La persona o grupo que controla el presupuesto y que realiza la compra. Normalmente sus preocupaciones están relacionadas con el rendimiento financiero y la eficiencia presupuestaria. En algunos casos se puede encontrar fuera de la misma empresa, como en el caso de un Gobierno que paga el material médico básico en residencias para ancianos.

Personas que toman decisiones

La persona o grupo responsable de la elección de un producto o servicio y de encargar la decisión de compra. Suelen tener la última palabra sobre el presupuesto.

Usuarios finales

Los beneficiarios finales de un producto o servicio. Para un cliente de un negocio, pueden estar dentro de su propia empresa (un fabricante comprando software para sus diseñadores), o pueden ser clientes externos (un fabricante de un dispositivo comprando chips para los teléfonos inteligentes que vende a los consumidores). Los usuarios finales pueden ser pasivos o activos dependiendo de lo que tengan que decir en la decisión del proceso de compra.

Saboteadores

Personas o grupos que pueden obstruir o hacer descarrilar el proceso de búsqueda, evaluación y compra de un producto o servicio.

Normalmente las personas que toman decisiones se encuentran dentro de la empresa del cliente, mientras que las personas influyentes, personas que recomiendan, compradores comerciales, usuarios finales y saboteadores pueden estar dentro o fuera de ella.

Descomponiendo la familia

Las propuestas de valor para el consumidor también pueden implicar varias partes interesadas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio. Por ejemplo, piensa en una familia que tiene intención de comprar una consola de juegos. En esa situación, también existen diferencias entre el comprador comercial, la persona influyente, el que toma la decisión, los usuarios y los saboteadores. Por lo tanto, tiene sentido esbozar un lienzo de propuesta de valor para cada parte interesada.

Encajes múltiples

Algunos modelos de negocio sólo funcionan con una combinación de varias propuestas de valor y segmentos de clientes. En esas situaciones, para que el modelo de negocio funcione, es necesario que cada propuesta de valor encaje con su respectivo segmento de clientes.

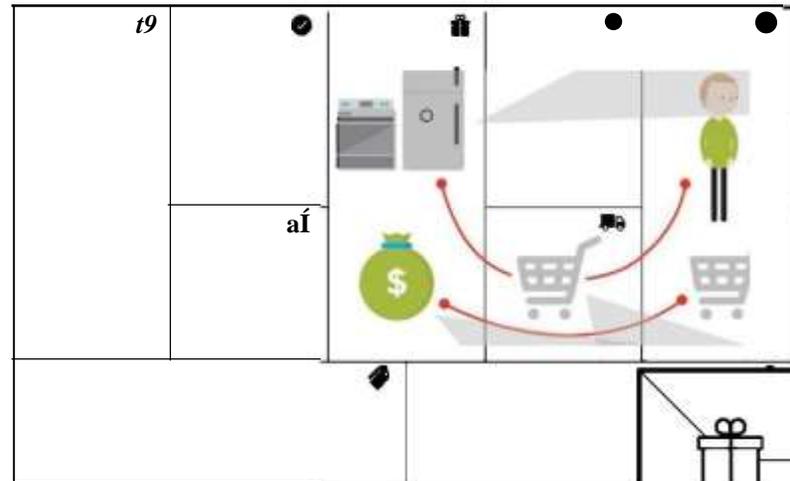
Intermediarios

Cuando un negocio vende un producto o servicio a través de un intermediario, en realidad necesita complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la oferta no llegue al cliente final, o al menos, no con el mismo impacto.

La empresa china Haier vende electrodomésticos y productos electrónicos a hogares de todo el mundo. Lo hace en gran medida a través de tiendas como Carrefour y Walmart, entre otras. Para tener éxito, Haier debe elaborar una propuesta de valor atractiva tanto para hogares (cliente final) como para distribuidores intermediarios.

Dos ilustraciones habituales de encajes múltiples son los modelos de negocio **intermediarios** y de **plataforma**.

Haier



Haier tiene una propuesta de valor para el cliente final: los hogares.

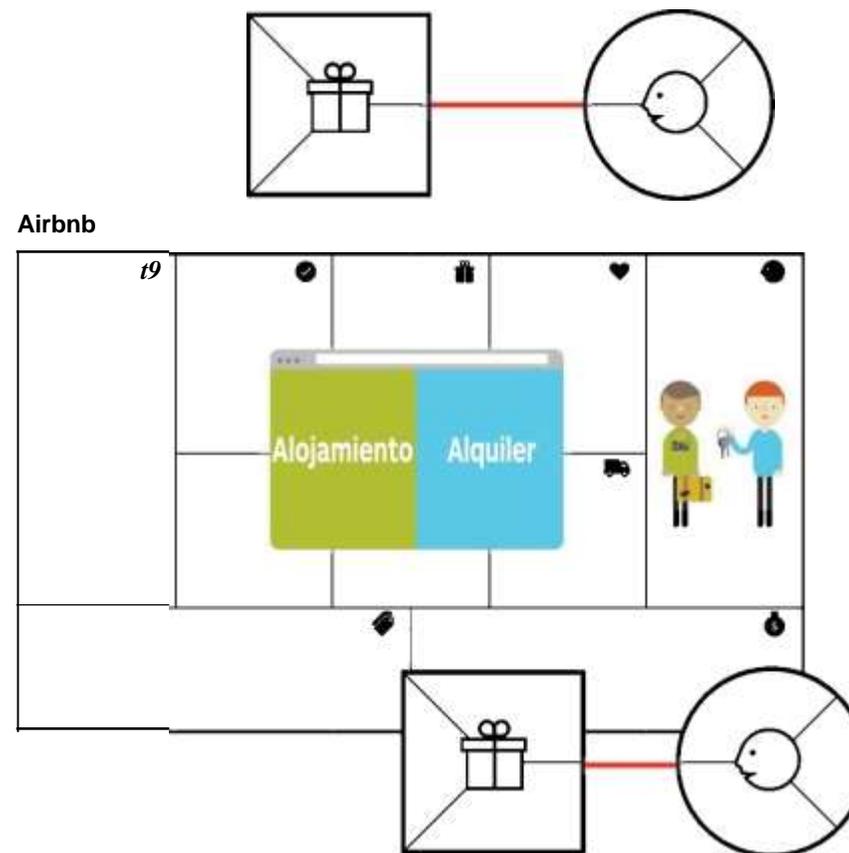
Haier tienen una propuesta de valor para el cliente intermediario, las tiendas, que son también el canal principal para el cliente final.

Plataformas

Las plataformas sólo funcionan cuando interactúan dos o más actores y extraen valor dentro del mismo modelo de negocio interdependiente. Se denominan de doble cara cuando hay dos actores, y de múltiples caras cuando hay más de dos. Una plataforma existe únicamente cuando todas las caras están presentes en el modelo.

Airbnb es un ejemplo de plataforma de doble cara. Es una página web que conecta residentes locales que tienen espacio extra disponible para alquilar con viajeros que buscan alternativas a hoteles como lugar de alojamiento. En este caso, el modelo de negocio necesita dos propuestas de valor: una para los residentes locales (llamados «anfitriones») y otra para los viajeros.

Airbnb



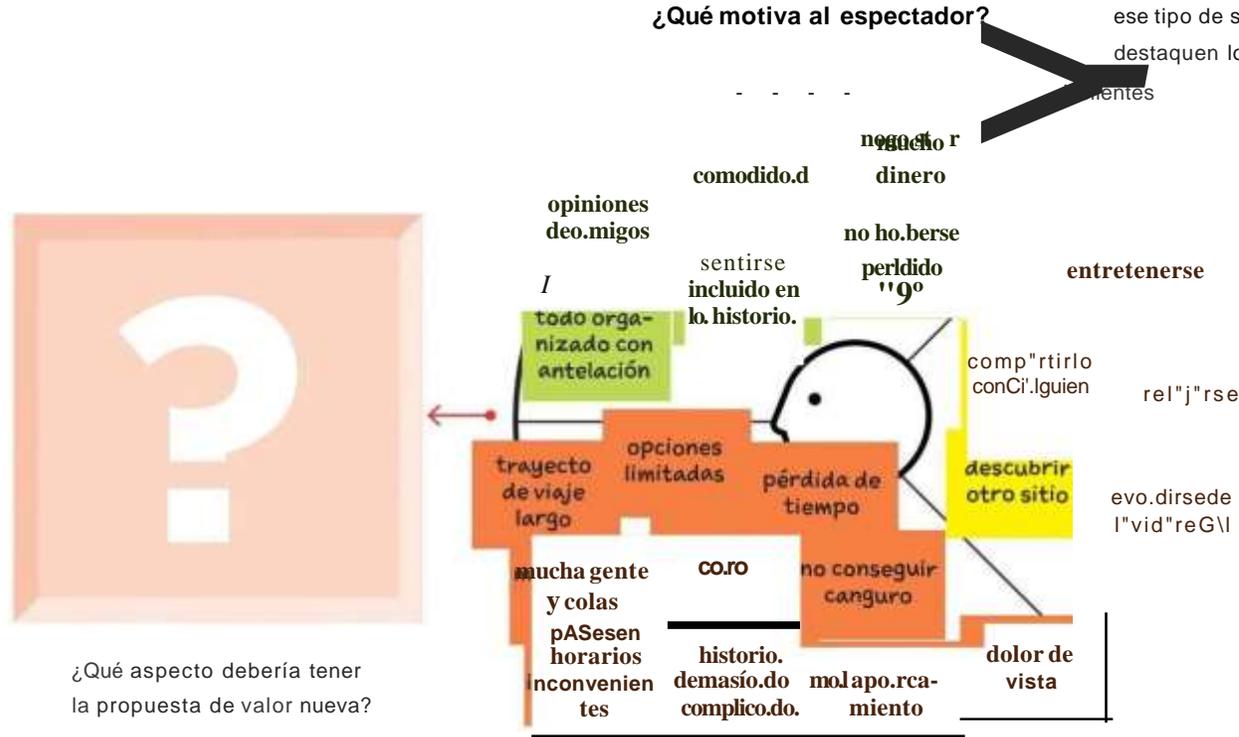
Ir al cine

Repasemos los conceptos del lienzo de la propuesta de valor con otro ejemplo sencillo. Imagínate que el propietario de una cadena de salas de cine quiere diseñar propuestas de valor nuevas para sus clientes.

Podría empezar con las características de la propuesta de valor y entusiasmarse con pantallas grandes de última generación, tecnología punta, sabrosos tentempiés, acontecimientos sociales, experiencias urbanas y demás. Sin embargo, todo esto sólo tendrá importancia si a los clientes les interesara. Por ello, se propone entender mejor lo que realmente quieren.

Tradicionalmente, habría preparado unos perfiles psicodemográficos de los segmentos de sus clientes, pero esta vez decide complementar ese tipo de segmentación con perfiles que destaquen los trabajos, frustraciones y alegrías

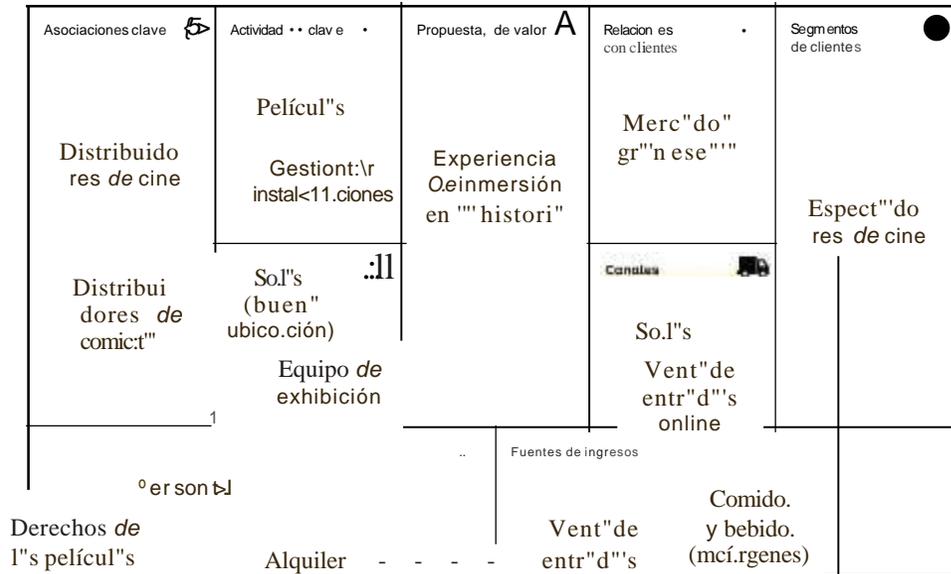
O
Z
W
:J



Consejo: Un cliente (potencial) existe Independientemente de tu propuesta de valor.

Cuando prepares el perfil del cliente, no te centres sólo en los trabajos, frustraciones y alegrías relacionadas con tu propuesta de valor. Amplía el horizonte para entender de verdad lo que motiva a los clientes.

El modelo de negocio de una sala de cine



El enfoque nuevo: centrarse en los trabajos, frustraciones y alegrías que motivan a los clientes

Al preparar un perfil del cliente, tu objetivo es desvelar lo que realmente le motiva, más que describir sus características socioeconómicas. Investigas lo que quieren conseguir, los motivos que hay detrás, sus objetivos y lo que les frena. Al hacer esto, ampliarás tu horizonte y probablemente descubrirás oportunidades nuevas o mejores de satisfacer a tus clientes.



El enfoque tradicional: perfiles psicodemográficos

Los perfiles psicodemográficos tradicionales agrupan por categorías a los consumidores que tienen las mismas características socioeconómicas.

JANE ESPECTADORA Comportamiento en el cine:

20-30 años	Prefiere películas de acción
Clase media alta	Le gustan las palomitas de maíz y los refrescos
Gana 100.000 \$/año	No le gusta hacer cola
Casada, 2 hijos	Compra las entradas online
	Va una vez al mes

El mismo cliente, diferentes contextos

Las prioridades cambian dependiendo del contexto del cliente. Es fundamental que lo tengas en cuenta antes de pensar en una propuesta de valor.

WZ

Con el enfoque de los trabajos, descubres las **motivaciones de distintos segmentos de clientes**. Aun así, dependiendo del contexto, habrá trabajos que **serán más o menos importantes que otros**.

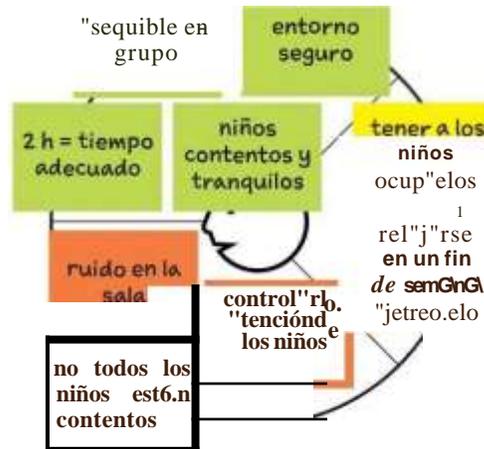
En realidad, el contexto en el que se encuentra alguien suele cambiar la naturaleza de los trabajos que la persona pretende completar.

Por ejemplo, la clientela de un restaurante probablemente utilizará criterios muy distintos **para evaluar su experiencia en una comida o en una cena**. Del mismo modo, un usuario de teléfono móvil tendrá distintas necesidades cuando utilice el teléfono en un coche, en una reunión o en casa. Por consiguiente, **las características de tu propuesta de valor serán diferentes según los contextos en que te centres**.



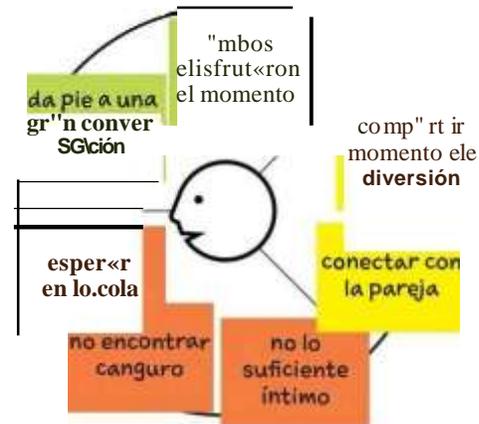
En nuestro ejemplo, el contexto en el que se encuentre nuestra espectadora tendrá influencia sobre los trabajos que le importan más o menos.

Añade elementos contextuales a tus **perfiles de cliente si es necesario**. Más adelante te pueden servir como **restricciones para diseñar las propuestas de valor**.



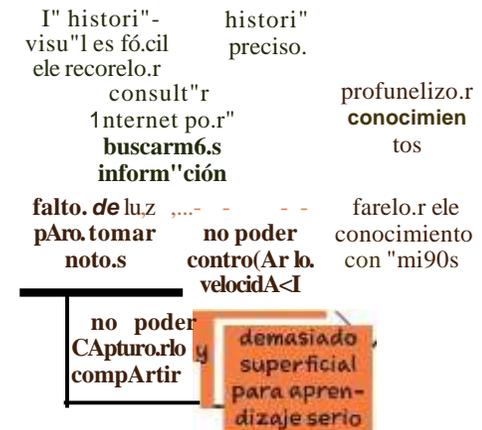
La tarde libre de los niños

- ¿Cuándo? Miércoles por la tarde
- ¿Dónde? Saliendo de casa
- ¿Con quién? Con los niños y quizá sus amigos
- ¿Limitaciones? Después de clase, antes de la cena



Noche de cita con la pareja

- ¿Cuándo? Sábado noche
- ¿Dónde? Saliendo de casa
- ¿Con quién? Con la pareja
- ¿Limitaciones? Canguro de los niños (si son padres)



Investigación personal

- ¿Cuándo? Cualquier momento
- ¿Dónde? Saliendo de casa
- ¿Con quién? Solo
- ¿Limitaciones? Poder tomar notas

El mismo cliente, soluciones distintas

En el actual mundo hipercompetitivo, los clientes están rodeados de una infinidad de propuestas de valor tentadoras que compiten entre ellas por **los mismos bloques limitados de atención.**

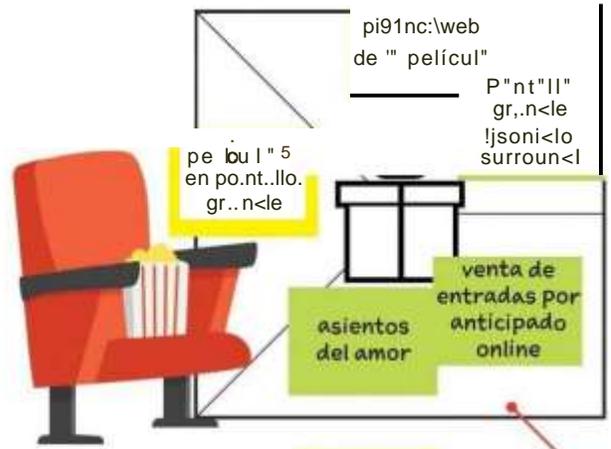
Propuestas de valor muy distintas pueden **abordar trabajos, frustraciones y alegrías parecidos.**

Por ejemplo, nuestra cadena de salas de cine **compite por la atención del cliente no sólo con otras salas, sino también con un amplio abanico** de opciones alternativas: **alquilar una película en casa, salir a cenar, visitar un spa o puede que hasta asistir a una exposición de arte virtual online con unas gafas 3D.**

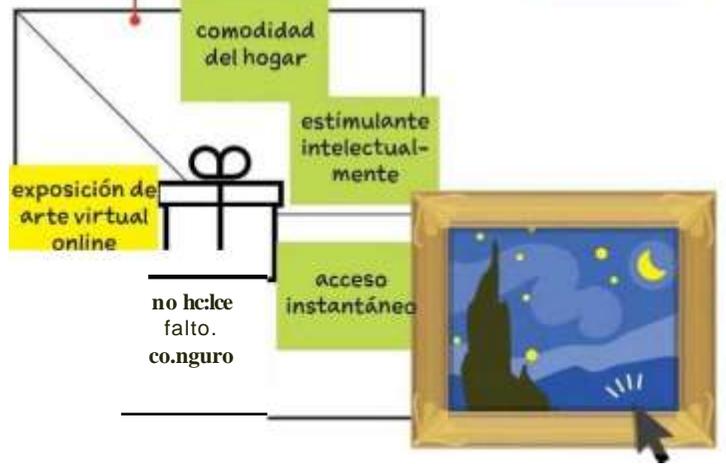
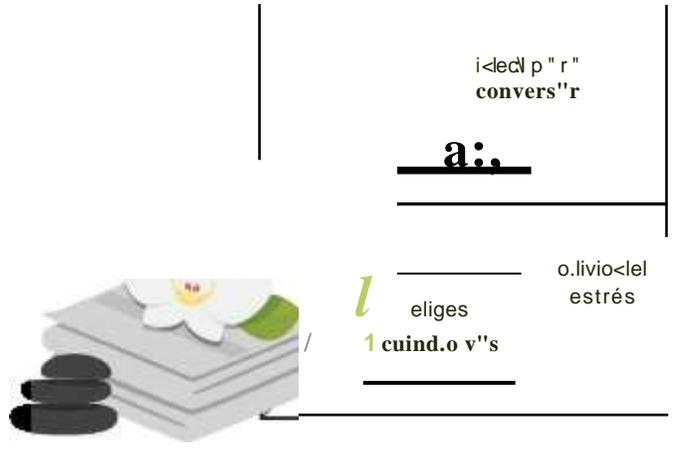
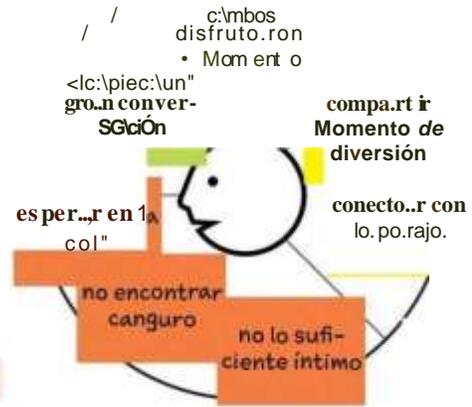
Esfúrzate por comprender lo que realmente les importa a tus clientes. Investiga sus trabajos, frustraciones y alegrías más allá de los que aborda directamente tu propuesta de valor para poder imaginar propuestas nuevas o que se hayan mejorado considerablemente.

Entiende a tus clientes más allá de la solución que tengas. Descubre los trabajos, frustraciones y alegrías que les importan para comprender cómo mejorar tu propuesta de valor o inventar nuevas.





Espacio abierto por el que compiten potencialmente varias propuestas de valor muy distintas



M
 !!!N!!!



Lecciones aprendidas

Perfil del cliente

Utilízalo para visualizar lo que más les importa a los clientes. Especifica sus trabajos, frustraciones y alegrías. Distribuye el perfil en tu empresa como documento de una página que contribuye al conocimiento común del cliente. Aplícalo como «marcador» para comprobar si los supuestos trabajos, frustraciones y alegrías existen cuando hables con clientes de verdad.

Mapa de valor

Usa el mapa de valor para explicar cómo crees que tus productos y servicios aliviarán las frustraciones y crearán alegrías. Distribuye el mapa en tu empresa como documento de una página que cree un conocimiento común de cómo pretendes crear valor. Aplícalo como «marcador» para comprobar si tus productos realmente alivian frustraciones y crean alegrías cuando los pruebes con los clientes.

Encaje

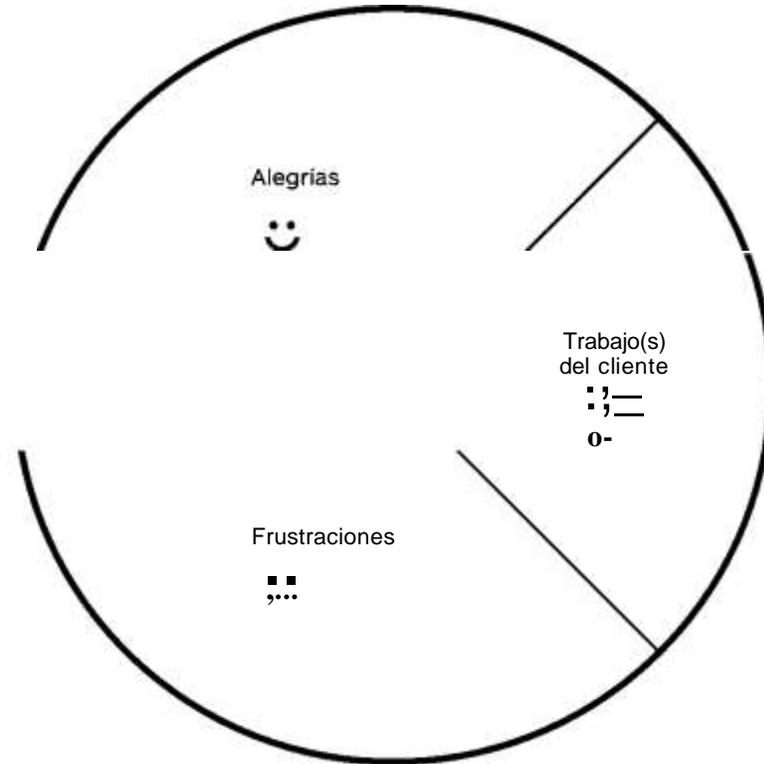
Encaje problema-solución: la prueba de que a los clientes les importan los trabajos, frustraciones y alegrías que intentas abordar con tu propuesta de valor. Encaje producto-mercado: la prueba de que los clientes quieren tu propuesta de valor. Encaje del modelo de negocio: la prueba de que el modelo de negocio para tu propuesta de valor es escalable y rentable.

El lienzo de la propuesta de valor



Propuesta de valor

Segmento de clientes



M
O
N
I
T
I
N
G

(!) **Strategyzer**
strategyzer.com

(!) *Descarga el pdf del lienzo de la propuesta de valor*

Diseña, prueba, repite

Labúsqueda de propuestas de valor que coincidan con trabajos , frustraciones y alegrías del cliente es un constante ir y venir entre diseñar prototipos y probarlos. Más que secuencial, el proceso es repetitivo. El objetivo de *Diseñando la propuesta de valor* es probar ideas lo más rápido posible para aprender, crear diseños mejores y volver a probar.

OSMA

