

disse

eñar

2

Impulsa el diseño de la propuesta de valor con posibilidades de prototipos (pág. 74) para uno de tus puntos de partida (pág. 86). Da forma a tus propuestas de valor comprendiendo a los clientes (pág.104), selecciona las que quieras explorar en profundidad tomando decisiones (pág. 120) encuentra el modelo de negocio adecuado (pág. 142). Si formas parte de una empresa que a existe, descubre las particularidades de diseñar en empresas establecidas (pág. 158)





# Dando forma a tus ideas

El diseño es la actividad que se encarga de transformar tus ideas en prototipos de propuesta de valor. Se trata de un ciclo continuo que consiste en diseñar, investigar sobre los clientes y volver a estructurar tus ideas. El diseño puede empezar con la creación de prototipos o con el descubrimiento del cliente. La actividad del diseño se incorpora dentro de la fase de pruebas que exploraremos en el capítulo siguiente (ver sección 3. Probar **C**) pág. 172).

Oswald

## Ideas, puntos de partida y perspectivas

**C) pág. 86**

Los puntos de partida para propuestas de valor **nuevas o mejores pueden surgir de cualquier** lugar. Del conocimiento de tu cliente (@ pág. 116), la exploración de prototipos (@ pág. 76) o muchas otras fuentes (@ pág. 88). Procura no enamorarte **de tus primeras ideas porque seguro que se transformarán de manera radical durante la fase** de prototipado (@ pág. 76), la investigación del cliente (@ pág. 104) y las pruebas (@ pág. 172).

## Posibilidades de prototipos

**C) pág. 74**

Da forma a tus ideas con prototipos rápidos y baratos. Hazlos tangibles con dibujos en servilletas (@ pág. 80), la biblioteca de experimentos (@ pág. 82) y los lienzos de la propuesta de valor (@ pág. 84). No te impliqués **mucho con un prototipo demasiado pronto. Procura que sean básicos para poder explorar** posibilidades, descartarlos con facilidad y **después seleccionar los mejores que sobrevivió al riguroso proceso de pruebas con** los clientes (@ pág. 240).

## Comprender a los clientes

**C) pág. 104**

Forma tus ideas y prototipos realizando un **primer estudio del cliente. Revisa la información** disponible (@ pág. 108), habla con los clientes (@ pág. 110) y haz una inmersión en su mundo (@ pág. 114). No les muestres los prototipos **demasiado pronto. Usa la investigación** para entender en profundidad sus trabajos, **frustraciones y alegrías. Descubre lo que** de verdad les importa para crear prototipos de propuestas de valor que puedan superar las rigurosas pruebas con los clientes (@ pág. 172).

## Posibilidades de prototipos



Ideas y puntos de partida

Comprender a los clientes

# 10 características de las grandes propuestas de valor

I]

Antes de leer acerca de cómo diseñar propuestas de valor en este capítulo, para un momento y reflexiona sobre las características de las grandes propuestas de valor. Te ofrecemos diez para que empieces, no dudes en añadir las tuyas. Las grandes propuestas de valor...

NO  
NUNCA

(!) Consigue el póster «10 características de las grandes propuestas de valor»



1

Se afianzan en grandes modelos de negocio



2

Se centran en los trabajos, frustraciones y alegrías que más les importan a los clientes



3

Se centran en trabajos no solucionados, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas



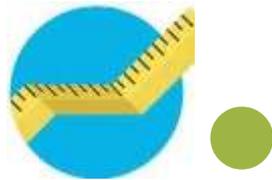
4

Tienen como objetivo pocos trabajos, frustraciones y alegrías, pero se centran en ellos extremadamente bien



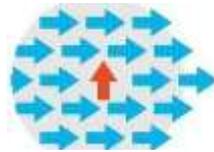
5

Van más allá de los trabajos funcionales y abordan los emocionales y sociales



**6**  
Están en consonancia con el modo en que los clientes miden el éxito

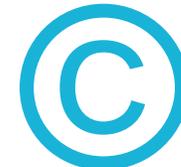
**7**  
Se concentran en los trabajos, frustraciones y alegrías que tiene mucha gente o por los que pagarán mucho dinero



**8**  
Se diferencian de la competencia en los trabajos, frustraciones y alegrías que les importan a los clientes

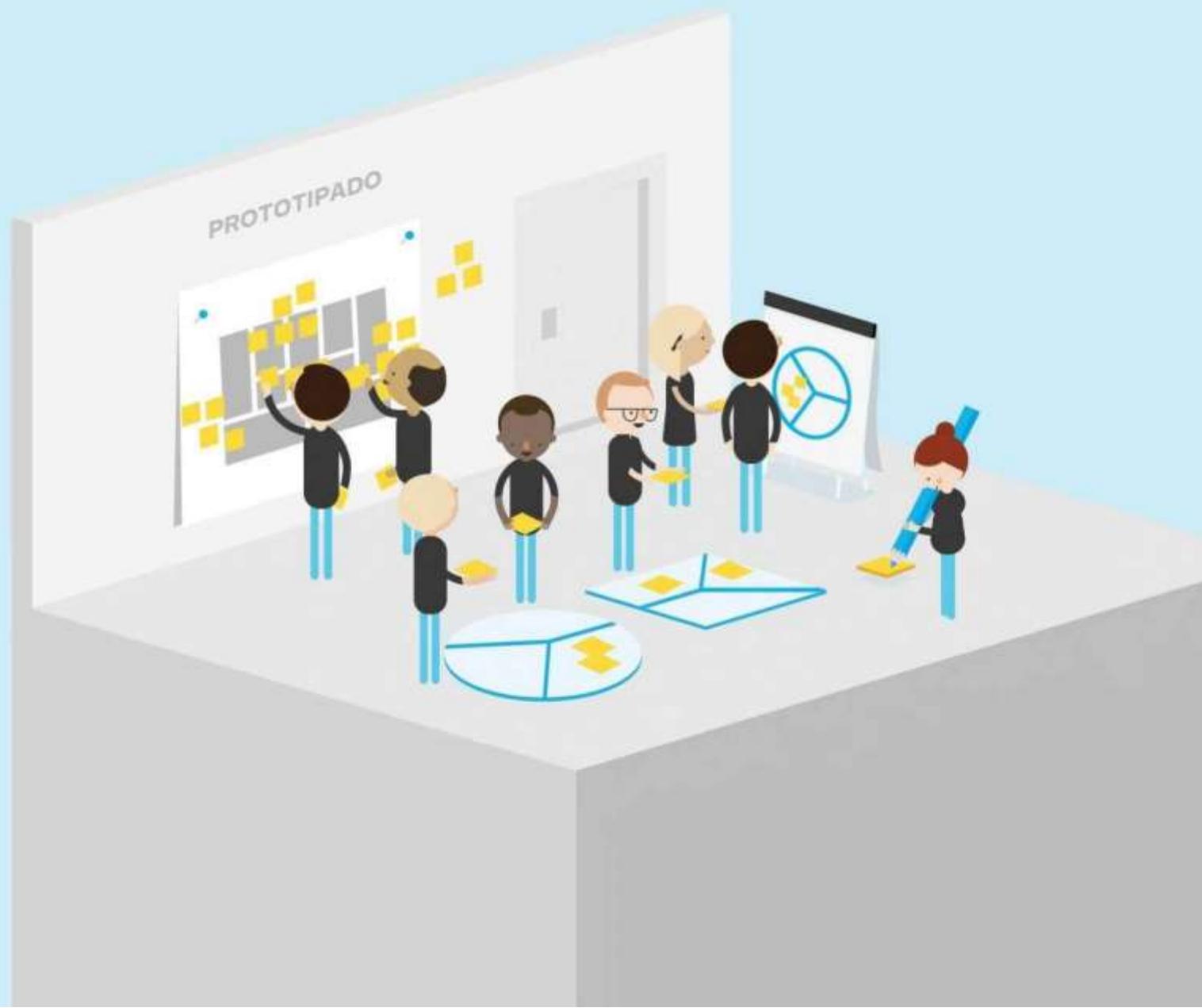


**9**  
Superan a la competencia de manera significativa por lo menos en un ámbito



**10**  
Son difíciles de copiar

**Posibilidades  
de prototipos**



# ¿Qué es el prototipado?

Aprovecha el momento en el que esbozas modelos de estudio de tu idea para explorar alternativas, dar forma a tu propuesta de valor y encontrar las mejores oportunidades. En las profesiones del diseño es habitual crear prototipos para objetos físicos. Nosotros lo aplicamos al concepto de las propuestas de valor para explorar posibilidades rápidamente antes de hacer pruebas y crear productos y servicios reales.

r:  
N:  
a:  
<  
Z  
w  
||  
d

## DE-FI-NI-CIÓN

### Prototipado

*Práctica que consiste en desarrollar modelos de estudio con poco dinero y de forma rápida para descubrir el potencial y la viabilidad de propuestas de valor y modelos de negocio alternativos.*

Tantea direcciones totalmente diferentes para la misma idea con las siguientes técnicas de prototipado antes de perfeccionar una en concreto.



## Dibujos en servilletas

c) pág. 80

Realiza alternativas tangibles con dibujos en servilletas. Haz un dibujo para cada dirección potencial que podría adoptar tu idea.

Nuestro(s)  ayuda(n)  que  
quiere  para  y  
- - - . (A diferencia de 

## Ad-libs

c) pág. 82

Señala cómo crean valor las distintas alternativas rellenando los blancos en breves ad-libs.



## Lienzos de la propuesta de valor

c) pág. 84

Precisa direcciones posibles con el lienzo de la propuesta de valor. Comprende qué trabajos, frustraciones y alegrías aborda cada alternativa.



## Representación de una propuesta de valor

O pág. 234

Ayuda a clientes y socios a comprender las propuestas de valor posibles haciéndolas creíbles sin necesidad de construirlas.



## Producto mínimo viable

O pág. 222

Construye un conjunto mínimo de características que haga real tu propuesta de valor y permita hacer pruebas con clientes y socios.

Más en la sección 3. Pruebas (@ pág. 172)

## Consejos

Dedica un máximo de tiempo de entre 5 y 15 minutos para esbozar tus primeros prototipos.

Utiliza siempre un temporizador visible y cíñete a un plazo de tiempo predeterminado.

No pases demasiado tiempo discutiendo en qué dirección crear el prototipo. Haz prototipos de varias de ellas rápidamente y después compáralos.

Ten siempre presente que los prototipos son una herramienta de exploración. No te entretengas con los detalles de un prototipo que seguramente cambiará de manera radical de todos modos.

# 10 principios del prototipado

Descubre el poder del prototipado. Resiste la tentación de perder tiempo y energía perfeccionando una sola dirección. Aprovecha los principios que describimos aquí para explorar múltiples direcciones con la misma cantidad de tiempo y energía. Aprenderás más y descubrirás mejores propuestas de valor.

(!) Consigue el póster «10 principios del prototipado»

O  
S  
N  
a:



## 1

**Que sean visuales y tangibles.**

Este tipo de prototipos generan conversaciones y aprendizaje. No hagas una regresión al país de la cháchara.

e,



## 2

**Adopta una mente de principiante.**

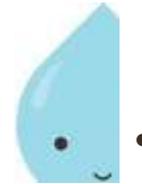
Haz prototipos de «lo que no se puede hacer». Explora con mentalidad abierta. No permitas que el conocimiento existente se entrometa en la investigación.



## 3

**No te enamores de las primeras ideas, crea alternativas.**

Perfeccionar las ideas demasiado pronto te impide crear y explorar alternativas. No te enamores tan rápido.



## 4

**Siéntete cómodo en un «estado líquido».**

En la primera etapa del proceso, no está clara la dirección adecuada, es un estado líquido. No entres en pánico y solidifiques las cosas demasiado pronto.

## 5

**Empieza con baja fidelidad, itera y perfecciona.**

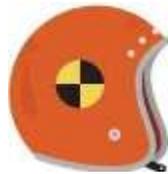
Es difícil descartar prototipos pulidos. Procura que sean toscos, rápidos y baratos. Perfecciónalos cuando tengas más conocimientos sobre qué funciona y qué no.



**6**

**Muestra pronto tu trabajo, busca la crítica.**

Solicita feedback pronto, **antes de perfeccionar** detalles. No te tomes las **críticas negativas** como algo personal. Mejorar tu prototipo vale oro.



**7**

**Aprende más rápido fracasando antes, repetidas veces y con poco dinero.**

El miedo al fracaso frena a la gente a explorar. Véncelo con una **cultura de creación** rápida de prototipos que **permita que fracasar sea barato** y se aprenda en poco tiempo.



**8**

**Usa técnicas creativas.** Utiliza técnicas de creatividad para explorar **prototipos revolucionarios**. **Atrévete a romper con la manera con la que se hacen las cosas en tu empresa o sector.**



**9**

**Crea modelos «Shrek».** Los modelos Shrek son **prototipos extremos** o estrafalarios que **seguramente no construirás**. Aprovechalos para fomentar el debate y el aprendizaje.



**10**

**Haz un seguimiento de lo que aprendes, de las nuevas percepciones y de lo que progresas.** No pierdas de vista tus prototipos alternativos, lo que has aprendido y las **nuevas percepciones**. **Puede que más adelante utilices las del principio.**

# 1 Haz visibles las ideas con dibujos en servilletas

## OBJETIVO

Visualiza rápidamente ideas para propuestas de valor

## RESULTADO

Prototipos alternativos en forma de dibujos en servilletas

Ci s w N y or

Los dibujos en servilletas son una representación aproximada de una propuesta de valor o modelo de negocio y sólo destacan la idea central, no cómo funciona. Son lo suficientemente toscos para que entren en una servilleta y sigan comunicando la idea. Utilízalos al principio de tu proceso de prototipado para explorar y discutir alternativas.

## ¿Qué es un dibujo en una servilleta?

Es una forma barata de hacer que tus ideas sean más tangibles y fáciles de compartir. Evitan entrar en detalles sobre cómo funciona una idea para no atascarse con cuestiones de implementación.

## ¿Para qué se usan?

Utiliza los dibujos en servilletas para compartir y evaluar ideas de forma rápida durante el proceso de diseño de la propuesta de valor. Su imprecisión es intencionada, así puedes descartar ideas sin arrepentirte y explorar alternativas. También puedes usarlos para recopilar información de los clientes en la fase inicial.

## Advertencia

Asegúrate de que la gente entienda que son una herramienta de exploración. Durante la creación de prototipos y el proceso de pruebas destruirás o transformarás muchas de las ideas esbozadas.

## Los mejores dibujos en servilletas ...

Contienen sólo una idea o dirección central (después se pueden fusionar ideas).

Explican de qué va la idea, no cómo funcionará (nada de procesos ni modelos de negocio todavía).

Simplifican las cosas para entenderlo de un vistazo (los detalles se reservan para los prototipos más pulidos de una fase posterior).

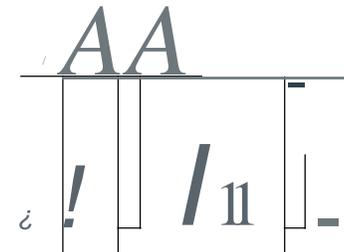
Se pueden vender en un plazo de 10 a 30 segundos.

## La tienda de autoservicio de



Nuestros clientes compran los distintos componentes en la tienda, y después montan el producto ellos mismos.

## El banco privado de



Todos nuestros clientes tienen un Círculo personal que les ofrece con servicios "Medio" s o s



1

**Brainstorming - 15-20 minutos**

Utiliza distintas técnicas de *brainstorming* como las preguntas desencadenantes (© pág. 15, 17, 37, 33), o preguntas del tipo «y si» para generar gran cantidad de direcciones posibles para propuestas de valor interesantes. No te preocupes por elegir, la cantidad es mejor que la calidad. Se trata de prototipos toscos que inevitablemente cambiarán.

3

**Vender - 30 segundos por grupo**

Un miembro de cada grupo sale al escenario y vende a los demás los dibujos (grandes) en servilletas. No debería alargarse más de 30 segundos, lo suficiente para perfilar de qué va la idea, no para explicar cómo funciona. Asegúrate de que haya suficiente diversidad entre los grupos; si no es así, haz que vuelvan a dibujar.

2

**Dibujar -12-15 minutos**

Los participantes se dividen por grupos y cada uno escoge rápidamente tres ideas para tres propuestas de valor alternativas. En una pizarra hacen un dibujo para cada una. Hacer dos o tres dibujos aumenta la diversidad y reduce el riesgo de discusiones interminables.

4

**Exposición**

Todos los dibujos en servilletas se exhiben en una especie de galería en la pared. Ahora ya deberías tener una buena colección de direcciones alternativas.

5

**Puntocracia - 10-15 minutos (lo ideal sería durante un descanso)**

Cada participante tiene 10 pegatinas para votar sus ideas favoritas. Pueden dar todos los votos a una idea o distribuirlas entre varios dibujos en servilletas. No se trata de un mecanismo de toma de decisiones, sino de un proceso que destaca las ideas con las que los participantes están más entusiasmados (© pág. 138).

6

**Prototipo**

Los grupos continúan trabajando esbozando un lienzo de la propuesta de valor para el dibujo que haya obtenido más votos de los tres. Se redistribuyen los dibujos que han obtenido más votos entre los distintos grupos.

# 1 Crea rápidamente posibilidades con ad-libs

## OBJETIVO

Da forma rápidamente a direcciones posibles de propuestas de valor

## RESULTADO

Prototipos alternativos en forma de frases listas para vender

Los ad-libs son una manera estupenda de dar forma a direcciones alternativas para tu propuesta de valor. Te obligan a señalar cómo piensas crear valor exactamente. Crea prototipos de entre tres y cinco direcciones rellenando los espacios en blanco de abajo.

(!) Descarga la plantilla

a:  
v  
w  
o

Nuestro(s)  ayuda(n)  que

*productos y servicios* *al segmento de clientes*

quieren \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_ y

*trabajos* *el verbo que tú elijas (p. ej.: reducir, evitar)*



### Consejo:

Añade al principio o al final de cada frase:

\_\_\_\_\_ . (A diferencia de )

*el verbo que tú elijas (p. ej. aumentar, permitir)*

*la propuesta de valor de la competencia*

Nuestro(s) libro ayuda(n) profesio-  
nales del  
negocio que  
 quieren mejorG\ro C;:::G pArA evitc>.r quiere  
hGcer cosas  
que no.c:lie !t

creG\r clo.ros  
inc:lico.c:lores  
p''r'' medir el  
progreso .

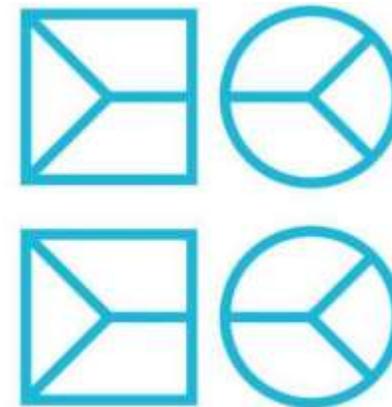
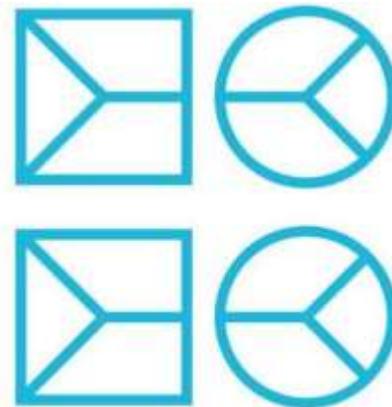
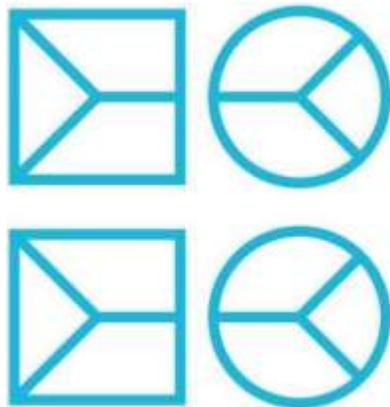
---

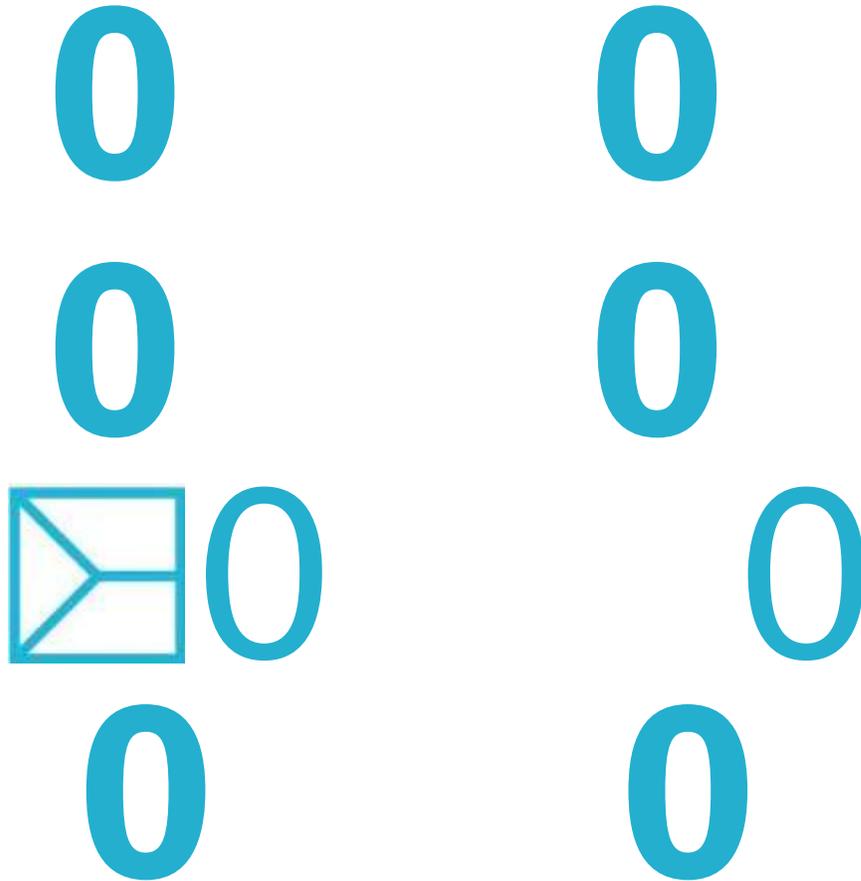
# 1 Precisa las ideas 11 con los lienzos de la propuesta de valor



OBJETIVO

Utiliza el lienzo de la propuesta de valor para esbozar prototipos alternativos rápidamente, igual que lo harías con los dibujos en servilletas o bolsitas de café. No te limites a trabajar con el lienzo para pulir ideas finales, úsalo como herramienta de exploración hasta que encuentres la dirección adecuada.





... i t: t:: : : : : ando l i  
 en un prototipo específico. Procura que los **prototipos del principio sean breves.**



**No tengas miedo de crear prototipos de direcciones radicales aunque sepas que es poco probable que los apliques. Explora y aprende.**

Puntos  
de partida



# Pordónde empezar

II

**En contra de lo que se cree, las grandes propuestas de valor no siempre tienen que empezar por el cliente. Sin embargo, sí que tienen que terminar abordando los trabajos, frustraciones o alegrías que importan a los clientes.**

O  
= N  
a:

En esta página doble, ofrecemos 16 áreas sensibles para empezar propuestas de valor nuevas o mejoradas. Pueden comenzar por el cliente, por tus propuestas de valor existentes, por tus modelos de negocio, por tu entorno, o bien, por modelos de negocio y propuestas de valor de otras industrias y sectores.

## ¿Podrías...

(!) *Consigue el póster ((Puntos de partida innovadores))*

zoom out

Imitar e «importar» un modelo pionero de otro sector o industria?

Crear valor basado en una tendencia tecnológica nueva o sacar provecho de una normativa nueva?

Pensar una propuesta de valor nueva que tus competidores no puedan copiar?

& Diseñar una propuesta de valor nueva basada en una asociación nueva?

O Avanzar a partir de tus actividades y recursos existentes, incluyendo patentes, infraestructura, habilidades, base de usuarios?

Alterar tu estructura de costes de forma drástica para reducir tus precios significativamente?

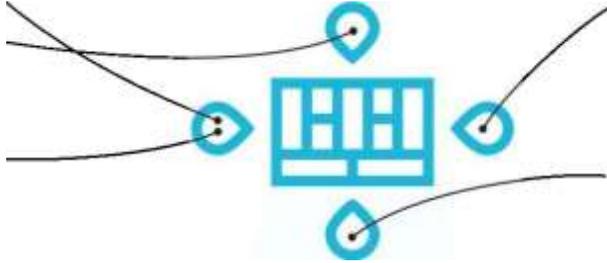
Pensar en un creador de alegrías nuevo para un perfil de cliente concreto?

IIIIII. Imaginar un producto o servicio nuevos?

Crear un aliviador de frustraciones nuevo para un perfil de cliente concreto?

zoom in

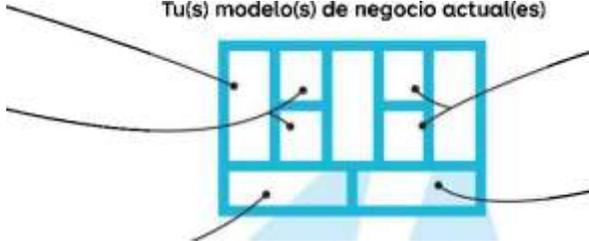
**Tu entorno del modelo de negocio**



Adaptar tu propuesta de valor a un segmento nuevo o en expansión como la creciente clase media en mercados emergentes?

Diseñar una propuesta de valor para una tendencia macroeconómica nueva como el aumento de los costes de la atención sanitaria en el hemisferio occidental?

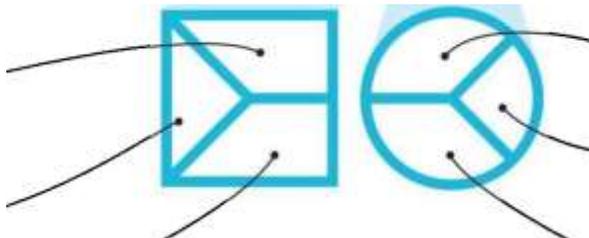
**Tu(s) modelo(s) de negocio actual(es)**



- Influir en tus relaciones y canales existentes para ofrecer a los clientes una propuesta de valor nueva?

**6** Regalar tu producto central o aumentar tus precios por múltiplo?

**Tu(s) propuesta(es) de valor**



'**1**' Centrarte en la alegría más esencial de tu cliente que aún no ha obtenido?

**=** Destapar un trabajo por resolver nuevo?

" Solucionar la frustración por resolver más extrema de tu cliente?

# 1 Genera ideas con Limitaciones de diseño

Usa las limitaciones de diseño para forzar a la gente a pensar en propuestas de valor innovadoras insertadas en grandes modelos de negocio. A continuación, exponemos cinco limitaciones de negocios cuya propuesta de valor y modelo puedes copiar en tu ámbito. No dudes en pensar en otros casos.

## OBJETIVO

Forzarte a pensar con una perspectiva diferente

## RESULTADO

Ideas que difieren de tus propuestas de valor y modelos de negocio «habituales».)

OWNA

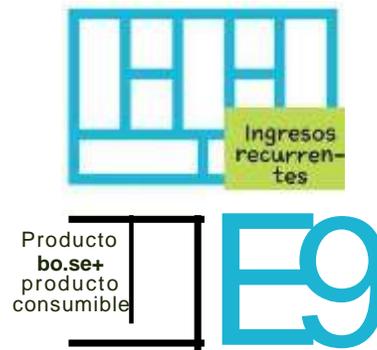


**HILTI**

## Serviciación

Limitación: Pasar de vender una propuesta de valor basada en un producto a otra basada en un servicio que genera ingresos a partir de un modelo de suscripción.

*Hilti pasó de vender máquinas herramienta a constructores a prestar servicios de gestión de flota de herramientas para directores en empresas de construcción.*



**SPRESSO.**

## Hojas y maquinilla de afeitar

Limitación: Crear una propuesta de valor compuesta por un producto base + un consumible que genere ingresos recurrentes.

*Nespresso transformó las ventas del espresso pasando de un negocio transaccional a un negocio con ingresos recurrentes basados en productos consumibles para su máquina de café.*



**swatchH**

## Marcador de tendencias

Limitación: Convertir (una innovación de) la tecnología en una tendencia de moda.

*Swatch conquistó el mundo convirtiendo un re/o; de plástico en tendencia mundial debido a que se podía fabricar a bajo coste gracias a su número reducido de piezas y tecnología de producción innovadora.*

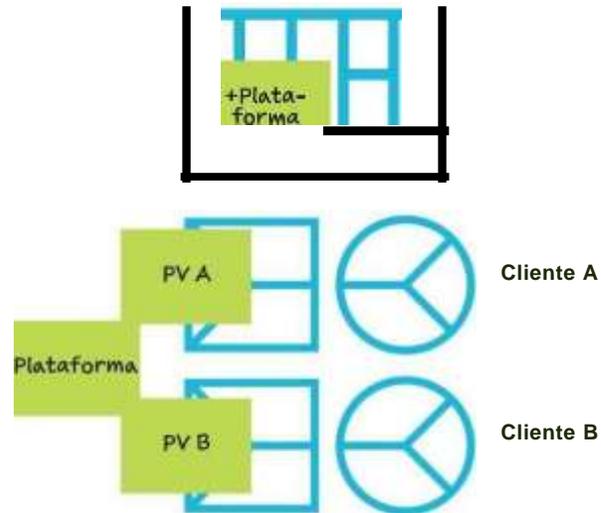


**SOUTHWEST.COM**

## De bajo coste

Limitación: Reducir el valor central de la propuesta de valor a sus características básicas, apuntar con precios bajos a un segmento de clientes desatendido, ¡! vender el resto como una propuesta de valor adicional.

*Southwest se convirtió en la aerolínea de bajo coste más grande al reducir al máximo su propuesta de valor dejándola al mínimo: viajar de un punto A hasta un punto B y ofrecer precios bajos. Consiguieron que volar fuera posible para un segmento nuevo.*



**&airbnb**

## Plataforma

Limitación: Construir un modelo de plataforma que conecte varios actores con una propuesta de valor específica para cada uno.

*Airbnb permitió que hogares de todo el mundo fueran accesibles a viajeros al conectarlos con personas que querían alquilar apartamentos a corto plazo.*

### Consejos

Asigna limitaciones diferentes a los distintos grupos de trabajo si tienes oportunidad. Esto te permitirá explorar alternativas en paralelo. Utiliza limitaciones que supongan retos en tu ámbito, como propuestas de valor gratis, disminuir márgenes, etcétera.

(!) Descarga las tarjetas de limitaciones

# 1 Aporta grandes ideas a la mesa con libros y revistas

6  
SW  
a:  
N

## OBJETIVO

Ampliar horizontes y generar ideas frescas

## RESULTADO

Ideas que incorporan temas relevantes y últimas tendencias

Utiliza libros y revistas de éxito para generar ideas frescas para propuestas de valor y negocios de modelo nuevos e innovadores. Se trata de una manera rápida y efectiva de sumergirte en varios temas relevantes y populares y añadir tendencias actuales.

Llevar libros a un taller es como invitar a los mejores pensadores del mundo o realizar un *brainstorming*. De este modo, te puedes permitir tener muchos a la vez.

## 1 Selecciona libros.

Coloca en una mesa grande una serie de libros y revistas que representen una tendencia, un tema importante o una gran idea. Pide a los participantes del taller que elijan uno cada uno.



La colaboración en masa cambia cómo se crea el valor



Satisface y supera las necesidades básicas de todo ser humano en el planeta

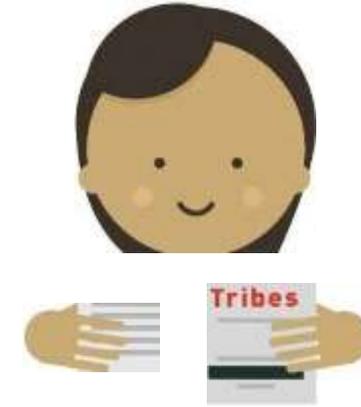
Cómo funciona de manera diferente la generación digital

Auge del movimiento maker

Los negocios online crecen en poder

La concienciación sobre el cambio climático afecta en el comportamiento del consumidor

Auge de la «economía colaborativa»



## 2

### Hojea el material y extrae ideas.

Los participantes hojean su libro y plasman las mejores ideas en notas autoadhesivas. (45 minutos)

## Consejos

Selecciona libros sobre sociedad, tecnología y entorno que fuercen a los participantes a salir de su zona de confort.

Evita teorías o métodos empresariales complicados .

Combínalo con vídeos de YouTube de charlas clave de los autores.

Utiliza dibujos en servilletas para compartir tus ideas de propuestas de valor.

### 3

#### Comparte y discute .

Los participantes comparten sus puntos destacados en grupos de cuatro o cinco personas y plasman sus ideas en una pizarra. (20 minutos)



### 4

#### Posibilidades de *brainstorming*.

Cada grupo genera tres ideas nuevas de propuestas de valor basadas en sus discusiones. (30 minutos)



### 5

#### Vende.

Cada grupo comparte sus propuestas de valor alternativas con los otros grupos.

# Push frente a Pull

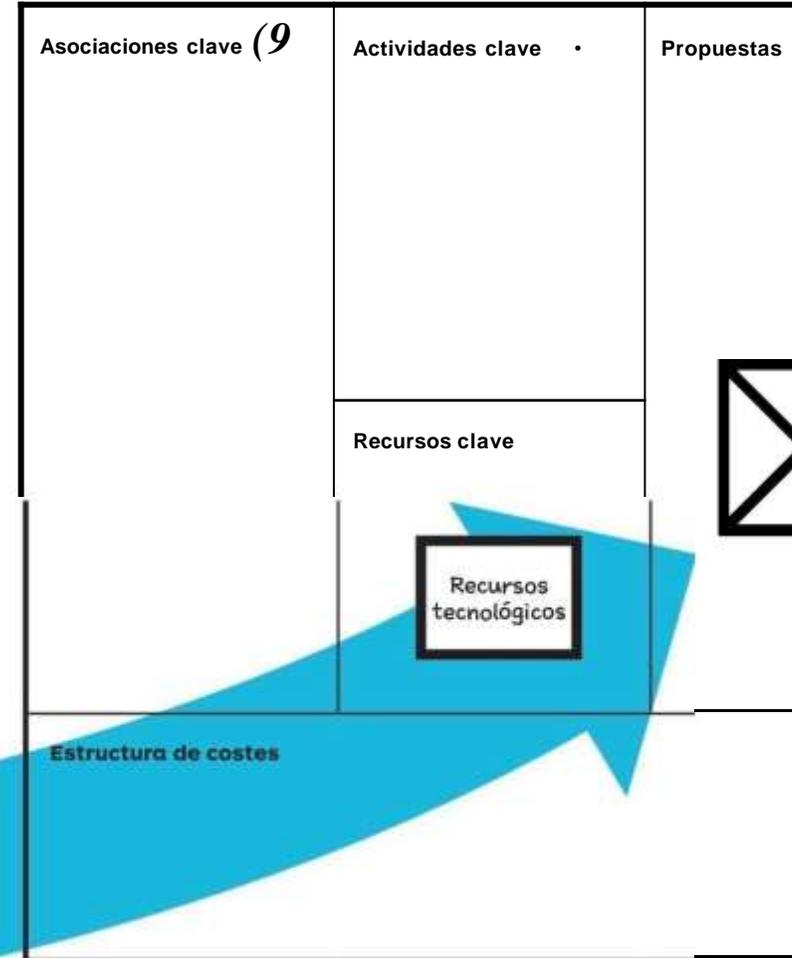
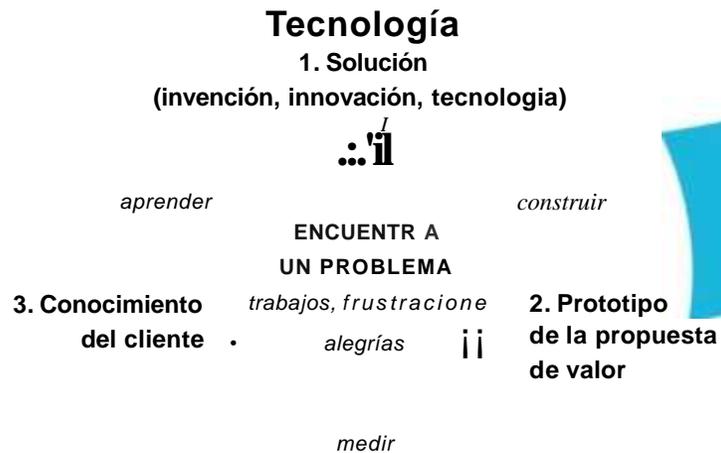
El debate entre la estrategia *push* y la estrategia *pull* es habitual. La primera estrategia, *push*, indica que empiezas el diseño de tu propuesta de valor a partir de una tecnología o innovación que posees, mientras que con la segunda, *pull*, empiezas con un trabajo, frustración o alegría manifestados del cliente. Son dos puntos de partida comunes, muchos de los cuales hemos resumido antes en la **O** página 88. Considera las dos estrategias como opciones viables dependiendo de tus preferencias y contexto .

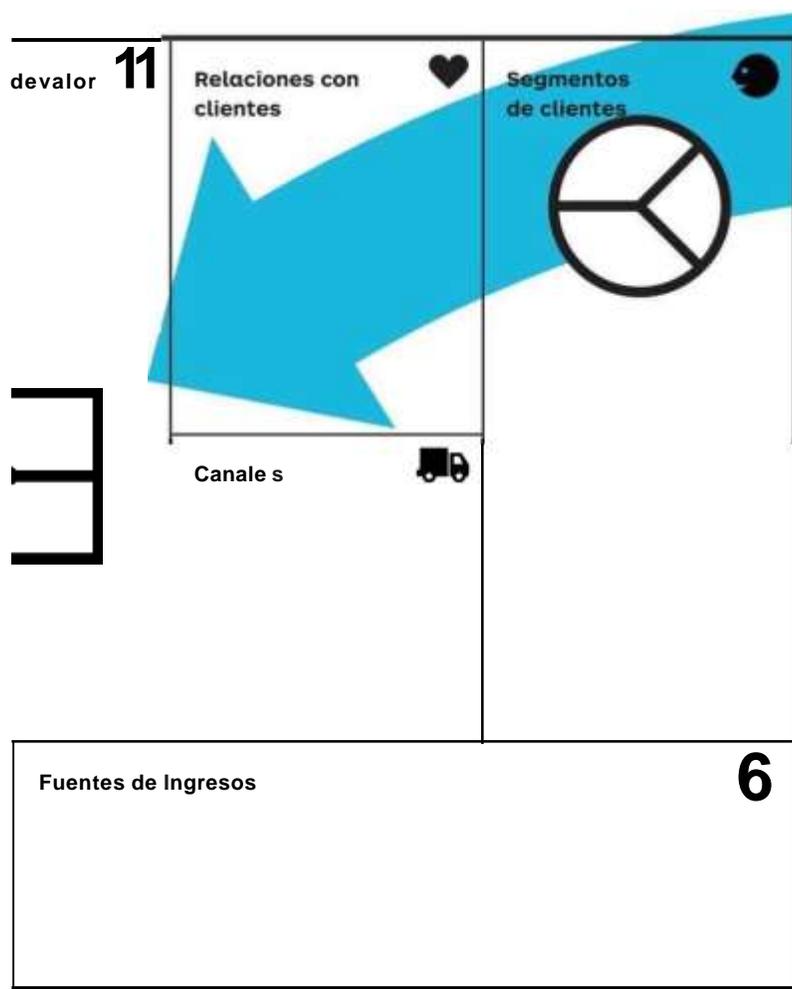
O 3 2 1 a i q z

## Impulso a la tecnología (*push*)

Empieza a partir de un invento, innovación o recurso (tecnológico) para el que desarrolles una propuesta de valor que aborde un trabajo, frustración o alegría de un cliente. En otras palabras, se trata de una solución en busca de un problema.

Explora prototipos de propuestas de valor que se basen en tus inventos, innovaciones o recursos tecnológicos con segmentos de clientes que estén potencialmente interesados. Diseña un mapa de valor dedicado a cada segmento hasta que encuentres el encaje problema-solución. Obtén más información sobre el ciclo construir-medir-aprender en la página @ 186.





**Mercado**  
 1. Problema  
 (trabajos, frustraciones, alegrías)

*aprender* ● *construir*

**ENCUENTRA  
 UNA SOLUCIÓN**

3. Ajusta las  
 necesidades  
 tecnológicas  
 (y de recursos)

**11**

2. Prototipo  
 de la propuesta  
 de valor

*medir*

CONSTRUIR  
 MEDIR  
 APRENDER

## Demanda del mercado (*pull*)

Empieza a partir de un trabajo, frustración o alegría del cliente para el que diseñas una propuesta de valor. En otras palabras, se trata de un problema en busca de solución.

**Aprende qué tecnologías y otros recursos se necesitan para cada prototipo de propuesta de valor diseñada con el fin de abordar trabajos, frustraciones y alegrías manifiestos del cliente. Rediseña tu mapa de valor y ajusta los recursos hasta que encuentres una solución viable para abordar los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente. Más información sobre el ciclo construir-medir-aprender en la @ página 186.**

# 1 Push: Tecnología a la búsqueda de tra frustraciones y

**2 Idea**  
 Propón una idea para una propuesta de valor y utiliza el almacenamiento de energía de aire comprimido.

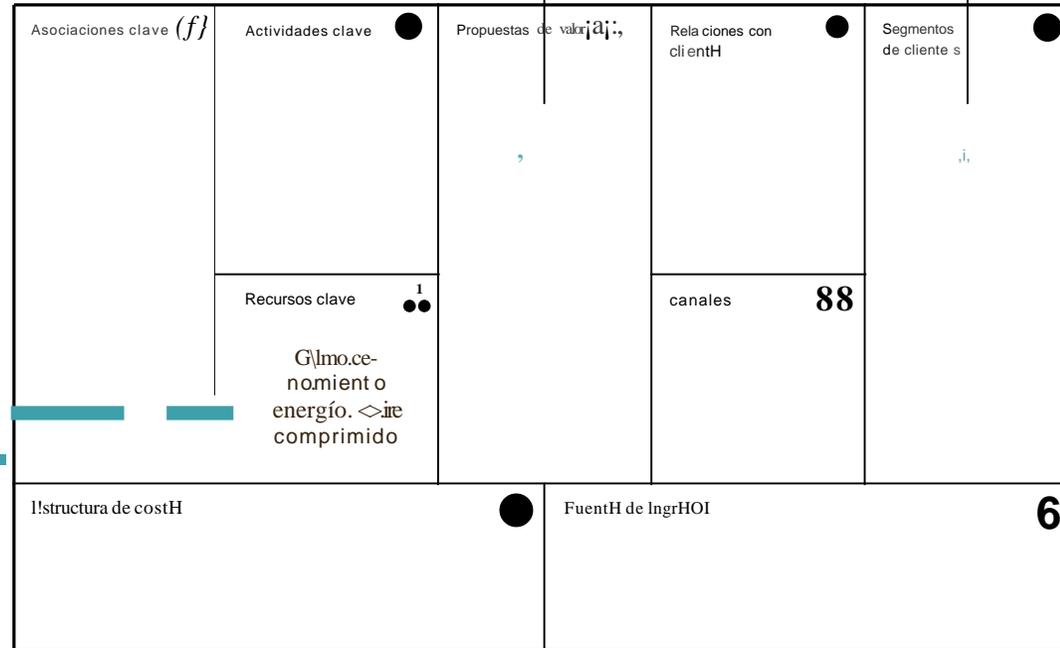
**3 Segmenta**  
 Selecciona un segmento de clientes al que podría interesarle esta propuesta de valor que estaría dispuesto a pagar por ella.

<b>OBJETIVO</b> Practica el enfoque basado en la tecnología sin riesgo	<b>RESULTADO</b> Mejora de las habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este ejercicio de estrategia "Y push empieza con la solución</li> </ul>	

**1 Diseña.**  
**Diseña una propuesta de valor basada en la tecnología descrita en el extracto de prensa de la Escuela Politécnica Federal de Lausana (EPFL) y apunta como objetivo a un sector de clientes que pueda estar interesado en adoptar esta tecnología.**

«Las energías eólica y solar son grandes candidatas para la generación de electricidad en el futuro. No obstante, su pico de disponibilidad se da en momentos que no se suelen corresponder con las horas de mayor demanda. Por consiguiente, ha'd que pensar una manera para almacenar la energía poder reutilizarla posteriormente.

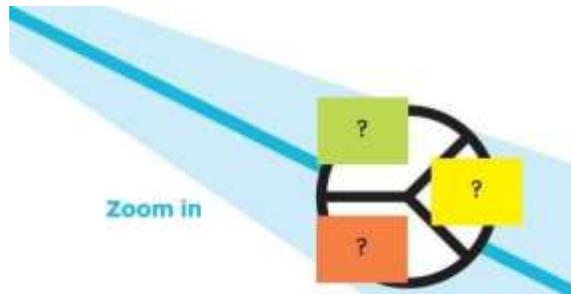
## El lienzo del modelo de negocio



(!) Strategyzer

Durante 70 años la EPFL ha trabajado en un sistema de almacenamiento original: el aire comprimido. El uso de un pistón hidráulico ofrece el mejor rendimiento del sistema. El aire obtenido se puede almacenar sin pérdidas en botellas hasta que sea necesario generar electricidad nueva expandiendo el gas en el cilindro. Una de las ventajas de nuestro sistema es que no se necesitan materiales raros.

Se ha creado una empresa derivada para desarrollar este principio de crear almacenamiento de recuperación de energía eléctrica («lave en mano»). En 2014 se instalará un programa piloto de 25 kW en el parque fotovoltaico de Jura. Posteriormente, al principio, habrá instalaciones de 250 kW y, después, de 2.500 kW».



## 4

**Prepara el perfil.**

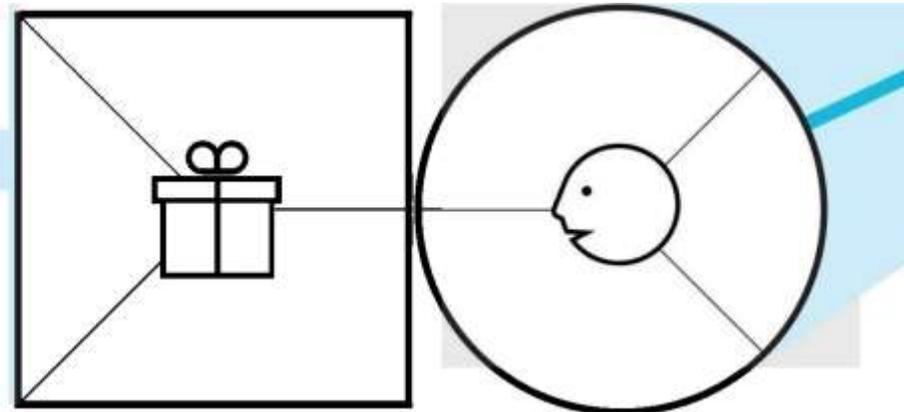
Haz un esbozo del perfil del cliente. Estima los trabajos, frustraciones y alegrías que habrá que abordar.



## 5

**Esboza,**

Perfecciona la propuesta de valor esbozando cómo terminará con las frustraciones y creará alegrías.

**El lienzo de la propuesta de valor**

c) Strategyzer

## 6

**Evalúa.**

Evalúa el encaje entre el perfil del cliente y la propuesta de valor diseñada.

**Consejos**

Añade limitaciones de diseño en los ejercicios de impulso a la tecnología (*push*). Puede que tu empresa no quiera abordar determinados segmentos de clientes (B2B, de empresa a empresa, B2C, de empresa a consumidor, regiones específicas, etcétera). O a lo mejor tú prefieres unas orientaciones estratégicas determinadas, como conceder licencias en lugar de crear soluciones.

Haz un seguimiento de las suposiciones del cliente realizando un estudio (@pág. 104) y aportando datos (E>pág. 172) una vez hayas seleccionado un segmento que esté interesado potencialmente.

Continúa en la c) página 152

# Pull: Identifica trabajos de gran valor



Ci  
3  
w  
N  
a:

Los creadores de grandes propuestas de valor dominan el arte de centrarse en los trabajos, frustraciones y alegrías que importan. ¿Cómo sabrás en cuáles de ellos centrarte? Identifica trabajos de gran valor preguntándote si son importantes, tangibles, lucrativos y si aún no se han resuelto.

Los trabajos de gran valor se caracterizan por frustraciones y alegrías que son..

| 1 |

+



+

## Importantes

Cuando el éxito o el fracaso del cliente al resolver el trabajo supone alegrías esenciales o frustraciones extremas respectivamente.

¿Fracasar en el trabajo supone frustraciones extremas?

¿Fracasar en el trabajo supone perderse alegrías esenciales?

## Tangibles

Cuando las frustraciones o alegrías relacionadas con un trabajo se pueden experimentar de inmediato o a menudo, no sólo días o semanas después.

- ¿Sientes la frustración?
- ¿Ves la alegría?



+



## No solucionadas

Cuando las propuestas de valor no ayudan a **aliviar frustraciones ni a crear alegrías deseadas de manera satisfactoria.**

**¿Hay frustraciones no resueltas?**

- ¿Hay alegrías que no se han conseguido?

## Lucrativas

Cuando hay mucha gente con el trabajo que tiene **frustraciones o alegrías relacionadas o un número pequeño de clientes está dispuesto a pagar por el servicio premium.**

**¿Ha'd muchas personas con este trabajo, frustración o alegría?**

¿Hay pocos dispuestos a pagar mucho?

## Trabajos de gran valor

Céntrate en los trabajos de gran valor y en las **frustraciones o alegrías relacionadas.**

# 1 Pull: Selección del trabajo

## OBJETIVO

Identifica trabajos de gran valor para el cliente en los que te podrías centrar

## RESULTADO

Clasificación de trabajos del cliente desde tu perspectiva

α. N. A. Q.

r:::J  
k:::J

Este ejercicio de estrategia pull empieza con el cliente.

Imagina que tus clientes son directores de Tecnología de la Información y tú debes comprender qué trabajos son más importantes para ellos. Haz este ejercicio para priorizar sus trabajos o aplicarlo a uno de tus perfiles de clientes.

## Consejos

Este ejercicio te ayuda a priorizar trabajos desde la perspectiva del cliente. No quiere decir que tengas que abordar los más importantes obligatoriamente en tu propuesta de valor, puede que éstos queden fuera de tu alcance.

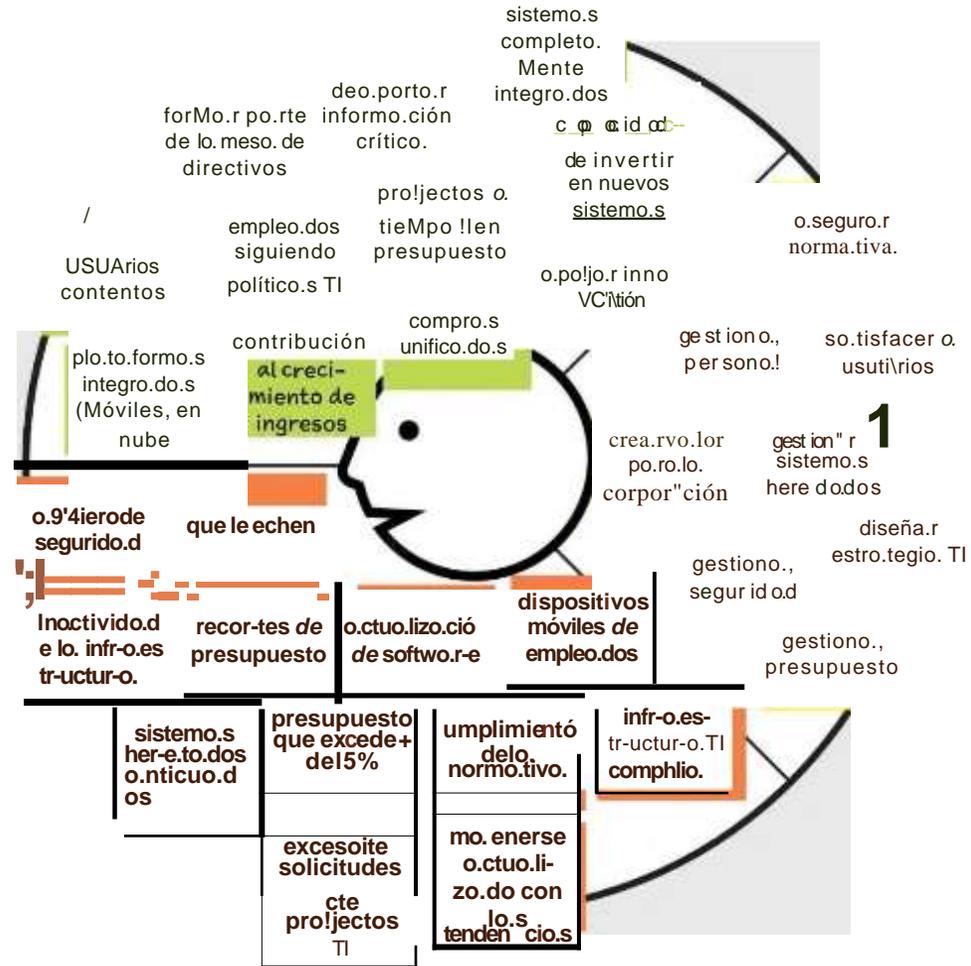
Aun así, asegúrate de que aborda los que son muy relevantes para tus clientes.

Los creadores de grandes propuestas de valor se suelen centrar únicamente en pocos trabajos, frustraciones alegrías, pero lo hacen extremadamente bien.

Comenta este ejercicio obteniendo conocimiento del cliente in situ (@j&g.l06) y perimento\_s que generen datos (© pág. 216).

## Perfil del cliente

Perfil sintetizado del cliente de un director de Tecnología de la Información





1

¿Fracasar en el trabajo supone frustraciones extremas?  
 ¿Fracasar en el trabajo supone perderse alegrías esenciales?

¿Sientes la frustración?  
 ¿Ves la alegría?

¿Hay frustraciones no resueltas?  
 ¿Hay alegrías que no se han conseguido?

¿Ha muchas personas con este trabajo, frustración o alegría?  
 ¿Ha pocos dispuestos a pagar mucho?

Céntrate en los trabajos de gran valor  
 ¿En las frustraciones o alegrías relacionadas.

Trabajos	Importantes	Tangibles	No solucionados	Lucrativos	Trabajos de gran valor
creación de valor por la corporación	■ ■ ■	•	■ ■ ■	■ ■	= 1
desarrollo de talento humano	■ ■	•	■ ■	■ ■	= 7

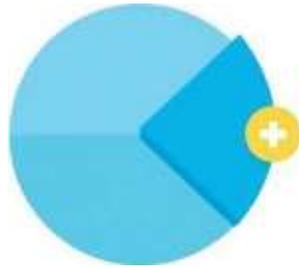
a:  
z  
w  
o

# Seis maneras de innovar a partir del perfil del cliente

Ya has elaborado el perfil del cliente, ¿y ahora qué?  
Aquí tienes seis maneras de desencadenar tu próximo movimiento en la propuesta de valor.

INNOVARE

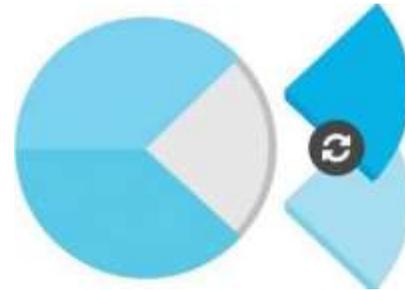
¿Puedes...



## Abordar más trabajos?

Aborda un grupo de trabajos más completo que incluya los relacionados y los auxiliares.

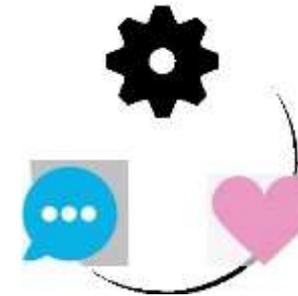
*Con el iPhone, Apple no sólo reinventó el teléfono móvil, sino que nos permitió almacenar y escuchar música y navegar por Internet en un solo dispositivo.*



## Pasarse a un trabajo más importante?

Ayuda a los clientes a resolver un trabajo distinto de aquellos en los que se centran la mayoría de las propuestas de valor.

*Hi/ti, el fabricante de máquinas herramienta, comprendió que, además de hacer agujeros, los jefes de obra necesitaban cumplir calendarios para evitar sanciones. Su solución de gestión de flota de herramientas abordaba ambas cuestiones.*



## Ir más allá de los trabajos funcionales?

Mirar más allá de los trabajos funcionales y crear valor nuevo cumpliendo trabajos sociales y emocionales importantes.

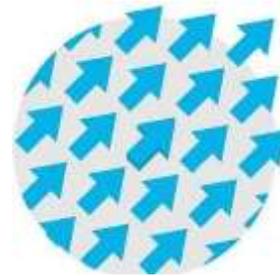
*Mini Cooper creó un coche que se convirtió tanto en medio de transporte como en declaración de identidad.*



## Ayudar a más clientes a resolver un trabajo?

Ayuda a más personas a resolver un trabajo que de otra manera era demasiado complejo o demasiado caro.

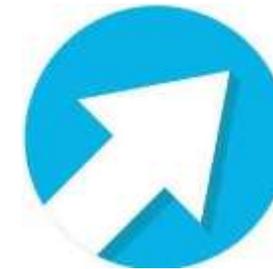
*Antes los servicios de alta calidad de almacenamiento en web y la potencia de procesamiento estaban reservadas a grandes empresas con grandes presupuestos en TI. Con Amazon Web Services, amazon.com los puso a disponibilidad de empresas de cualquier tamaño y presupuesto.*



## Resolver un trabajo cada vez mejor?

Ayuda a los clientes a resolver mejor un trabajo añadiendo una serie de pequeñas mejoras en una propuesta de valor existente.

*La multinacional de ingeniería y electrónica alemana Bosch mejoró una amplia gama de características de su sierra circular -muy importante para los clientes- y superó a la competencia.*

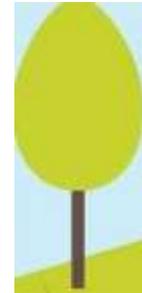


## Ayudar a un cliente a resolver mejor un trabajo de manera radical?

Es lo que ocurre en los mercados nuevos, cuando una propuesta de valor nueva supera el modo anterior de trabajar a un cliente a resolver un trabajo.

*La primera herramienta de cálculo, VisiCalc, no sólo introducía un mercado nuevo para esas herramientas, sino que también abrió las puertas a todo un mundo de posibilidades en las industrias gracias a cálculos fáciles y visuales.*

Comprender  
a los clientes





# Seis técnicas para conocer mejor al cliente

Para diseñar grandes propuestas de valor es fundamental comprender la perspectiva del cliente. Aquí tienes seis técnicas para empezar. Asegúrate de utilizar la combinación correcta para comprender a fondo a tus clientes.

Q < w , z , a : M



## El detective de datos

Sigue avanzando en el trabajo que ya se ha hecho mediante documentación. Puede que ya tengas **informes de investigación secundaria** y **datos de clientes que te proporcionen una buena base para empezar. Ten en cuenta también datos externos** a tu sector industrial y estudia las analogías, los **elementos opuestos** y **los puntos en común**.

*Nivel de dificultad:*

**Punto fuerte:** Buena base para seguir investigando.

**Punto débil:** Estadísticas de un contexto distinto. Ver más en la **O** pág. 108.



## El periodista

Un método fácil y muy extendido para conocer mejor a los clientes (potenciales) es hablar con ellos. De todos modos, puede que en una **entrevista te digan una cosa, y después se comporten de manera distinta en el mundo real.**

*Nivel de dificultad:* \*\*

**Punto fuerte:** Rápido y barato para poder **empezar con las primeras ideas.**

**Punto débil:** Los clientes no siempre saben lo **que quieren** y **su comportamiento real es distinto** al de las respuestas de las entrevistas.

Ver más en la **O** pág. 110.



## El antropólogo

Observa a los clientes (potenciales) en el **mundo real para entender realmente cómo se comportan. Estudia en qué trabajos se centran y cómo los resuelven. Anota qué frustraciones les molestan y qué alegrías quieren lograr.**

*Nivel de dificultad:* \*\*\*

**Punto fuerte:** Los datos aportan una **visión imparcial** y permiten descubrir el **comportamiento en el mundo real.**

**Punto débil:** Es difícil conocer lo que piensan **los clientes sobre ideas nuevas.**

Ver más en la **O** pág. 114.



### El imitador

«Sé tu cliente» y utiliza tus productos y servicios. Ponte durante un día como mínimo en su lugar. Extrae conclusiones de tu experiencia como cliente (insatisfecho).

**\*\***  
*Nivel de dificultad:*

**Punto fuerte:** Experiencia de primera mano de los trabajos, frustraciones alegrías.

**Punto débil:** No siempre es representativo de lo que opine el cliente real ni quizá sea posible aplicarlo.



### El cocreador

Integra a los clientes en el proceso de creación de valor aprende con ellos. Trabaja a su lado para explorar y desarrollar ideas nuevas.

**\*\*\*\*\***  
*Nivel de dificultad:*  
**Punto fuerte:** La cercanía con los clientes te puede ayudar a conocerlos mejor.

**Punto débil:** Puede que no se pueda generalizar con todos los clientes segmentos.



### El científico

Invita a los clientes a participar (consciente o inconscientemente) en un experimento.

Aprende con el resultado.  
**\*\*\*\***  
*Nivel de dificultad:*

**Punto fuerte:** Aporta conocimientos basados en hechos del comportamiento del mundo real; funciona especialmente bien con ideas nuevas.

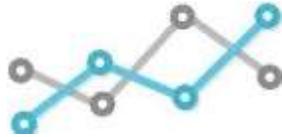
**Punto débil:** Puede ser difícil de aplicar en empresas existentes debido a políticas y directrices (internas).

Ver más en la **O** pág. 216.

# El detective de datos: Empieza con información previa

Los creadores nunca habían tenido tanto acceso a la información y datos disponibles fuera y dentro de sus empresas como ahora, incluso antes de empezar a diseñar valor. Utiliza las fuentes de datos disponibles como plataforma de lanzamiento para empezar a conocer al cliente.

0  
=w  
z  
<  
a:



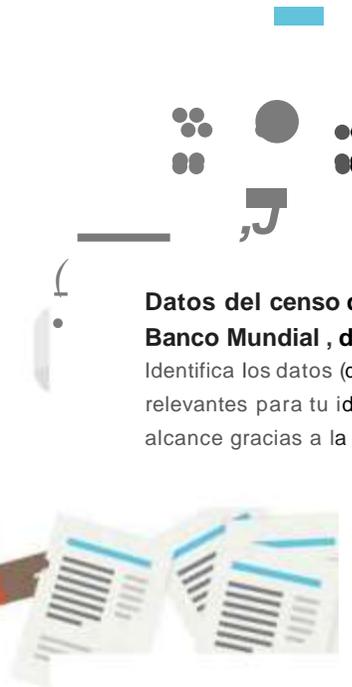
## Google Trends

Compara tres términos de búsqueda que representen tres tendencias diferentes relacionadas con tu idea.



## Planificador de palabras clave de Google

Descubre qué es popular entre tus clientes potenciales encontrando los cinco términos de búsqueda más buscados relacionados con tu idea. ¿Con qué frecuencia se buscan?



## Datos del censo del Gobierno, del Banco Mundial, del FMI, entre otros

Identifica los datos (del Gobierno) que sean relevantes para tu idea y que tengas a tu alcance gracias a la web.

## Informes de investigación externos

Identifica tres informes de investigación que estén fácilmente disponibles y que puedan servirte como punto de partida para preparar tu propia investigación del cliente y de la propuesta de valor.



### **Analítica de las redes sociales**

Las empresas y marcas existentes deberían:

Identificar en las redes sociales a las personas más influyentes relacionadas con su marca.

Localizar las 10 cosas positivas y negativas que se dicen con más frecuencia sobre ellos en las redes sociales.

### **Gestión de la relación con el cliente**

Haz una lista de las tres preguntas, quejas y solicitudes que recibes más en tu interacción diaria con los clientes (por ejemplo, el apoyo).

### **Realiza un seguimiento de los clientes en tu página web**

Haz una lista de las tres maneras que tienen los clientes de llegar a tu sitio web (búsqueda, referencias).

Encuentra los 10 destinos más y menos populares en tu página web.

### **Minería de datos**

La empresa existente debería extraer sus datos para:

Identificar tres patrones que podrían ser útiles para su idea nueva.

# El periodista: Entrevista a tus clientes

OBJETIVO  
Conocer mejor al cliente

RESULTADO  
Primeros perfiles del cliente  
ligeramente validados

Objetivo:

Habla con los clientes para obtener conocimientos relevantes para tu contexto. Utiliza el lienzo de la propuesta de valor para preparar las entrevistas y organizar la masa caótica de información que recibirás durante el proceso de la entrevista.



## 1

### crea un perfil del cliente.

Haz un bosquejo de los trabajos, frustraciones y alegrías que crees que caracterizan al cliente que tienes como objetivo clasifícalos por orden de importancia.

## 2

**Elabora un guión para la entrevista.** Pregúntate qué quieres saber. Obtén las preguntas a partir del perfil del cliente. Pregunta por los trabajos, frustraciones y alegrías más importantes.



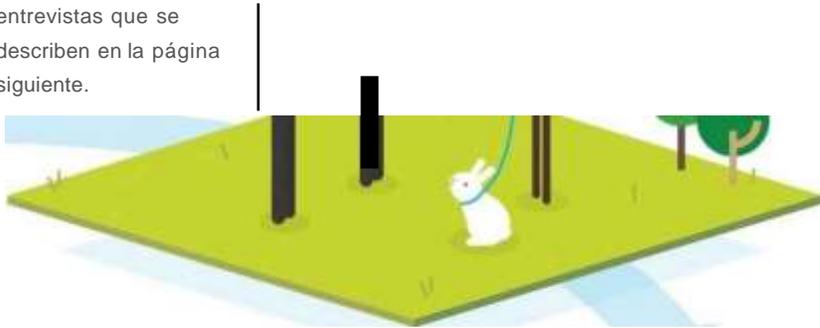
## 5

**Revisa la entrevista.** Evalúa si debes revisar las preguntas basándote en lo que has aprendido.

### 3

#### Realiza la entrevista.

Llévala a cabo siguiendo las normas básicas para realizar entrevistas que se describen en la página siguiente.

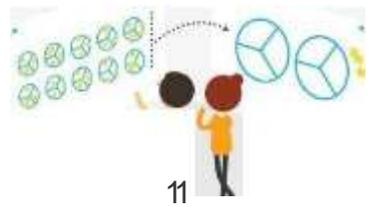


### 4

#### Plasma la información.

En un perfil del cliente vacío haz un esquema de los trabajos, frustraciones y alegrías que has aprendido con la entrevista.

Asegúrate de plasmar también lo que has averiguado sobre los modelos de negocio. Anota las ideas más importantes.



### 11

### 6

#### Busca patrones.

¿Encuentras trabajos, frustraciones y alegrías similares?  
¿Qué destaca?  
¿Qué es similar y qué difiere entre los entrevistados?

¿Por qué son parecidos o distintos?  
¿Puedes detectar contextos específicos (recurrentes) que influyen en los trabajos, frustraciones y alegrías?

#### Consejo

Recoge las percepciones más importantes que tengas de todas las entrevistas.

### 7

#### Sintetiza.

Elabora un perfil sintetizado para cada segmento de clientes que surja de todas tus entrevistas. Escribe tus ideas más importantes en notas autoadhesivas.

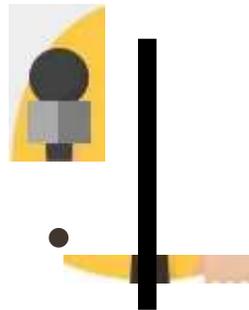
# Reglas básicas para entrevistar

## II

O A E N A :

Realizar buenas entrevistas que aporten información relevante para el diseño de la propuesta de valor es un arte. Procura centrarte en descubrir lo que importa a los clientes (potenciales) en lugar de intentar venderles soluciones. Sigue las reglas de estas páginas.

(!) Consigue el póster de «Reglas básicas para entrevistar»



## Regla 1

### Adopta una mente de principiante.

Escucha con atención. Evita las interpretaciones. Explora sobre todo los trabajos, frustraciones y alegrías inesperados.

## Regla 2

### Escucha más de lo que hablas.

Tu objetivo es escuchar y aprender, no informar, impresionar o convencer al cliente de nada. Evita perder el tiempo hablando de tus creencias, ya que va en detrimento de descubrir más cosas sobre tu cliente.

## Regla 3

### Busca hechos, no opiniones.

No preguntes: «¿Le gustaría...?»

Pregunta: «¿Cuándo fue la última vez que ..?»

## Regla 4

### Pregunta «por qué» para llegar a las motivaciones reales.

Pregunta: «¿Por qué necesita hacer...?»

Pregunta: «¿Por qué \_\_\_\_ es importante para usted?>>

Pregunta: «¿Por qué \_\_\_\_ es una frustración?»

## Regla 5

**El objetivo de las entrevistas para conocer a los clientes no es vender (aunque haya una venta involucrada), sino aprender.**

No preguntes: «¿Compraría nuestra solución?», sino: «¿Cuál es su criterio de decisión cuando realiza una compra...?)»

## Regla 6

**No menciones soluciones (como la propuesta de valor de tu prototipo) demasiado pronto.**

No expliques «Nuestra solución hace...».

Pregunta: «¿Cuáles son los elementos más importantes con los que tiene problemas?»

## Regla 7

**Haz un seguimiento.**

Pide permiso para guardar la información de contacto de tu entrevistado para volver a hacerle más preguntas o para probar los prototipos.

## Regla 8

**Al final deja siempre la puerta abierta.**

Pregunta: «¿Con quién más debería hablar?»

### Consejos

Las entrevistas son un excelente punto de partida para saber más de los clientes, pero normalmente no aportan suficiente información de la que te puedas fiar para tomar decisiones críticas. Complementalas con otro tipo de investigación, igual que haría un buen periodista para descubrir la historia que hay detrás de lo que la gente le cuenta. Añade observaciones de clientes y experimentos en el mundo real que añadan datos sólidos a tu investigación.

Efectúa las entrevistas entre dos personas.

Decide de antemano quién conducirá la entrevista y quién tomará notas. Usa un dispositivo con el que se puedan hacer fotos o grabar vídeos si es posible, pero ten en cuenta que los entrevistados pueden que no contesten de la misma manera con un dispositivo de grabación en la mesa.

# El antropólogo: Sumérgete en el mundo de tu cliente

Profundiza en los mundos de tus clientes (potenciales) para saber más sobre sus trabajos, frustraciones y alegrías. Lo que hacen los clientes en su entorno real suele diferir de lo que ellos creen que hacen o lo que te cuentan en una entrevista, una encuesta o en un grupo focal.

M  
a:  
z  
w  
O



## **B2C (de empresa a consumidor): Vive con la familia.**

Quédate unos días en casa de uno de tus clientes potenciales y convive con la familia. Participa en las rutinas diarias. Descubre lo que motiva a esa persona.



## **B2B (de empresa a empresa): Trabaja/ consulta en compañía.**

Pasa un tiempo trabajando con un cliente (potencial) en un compromiso de consultoría, por ejemplo. Observa. ¿Qué le quita el sueño a esa persona?



## **¿B2B/B2C?**

¿Cómo podrías adentrarte en la vida de tu cliente potencial? Sé creativo. Ve más allá de los límites habituales.



## **B2C: Observar el comportamiento de compra.**

Ve a una tienda donde compren tus clientes potenciales y observa a la gente durante diez horas.

Mira. ¿Puedes detectar algún patrón?



## **B2C: Haz de sombra de tu cliente por un día.**

Conviértete en la sombra de tu cliente (potencial) y síguelo durante un día. Anota todos los trabajos, frustraciones y alegrías que observes. Haz un seguimiento de su tiempo. Sintetiza. Apre



# 1 Identifica patrones en la investigación del cliente

OBJETIVO

Precisar a tu cliente

RESULTADO

1 Perfil sintetizado del cliente

Analiza tus datos e intenta detectar patrones una vez hayas logrado reunir bastante información sobre tu cliente . Busca clientes con tra bajos, frustraciones y alegrías similares y elabora perfiles separados.

a:  
7  
5  
5  
i5



1

**Muestra.**  
Muestra en una pared todos los perfiles del cliente resultado de tu investigación.

2

**Agrupar y segmentar.**  
Agrupa perfiles del cliente similares en uno o más segmentos independientes si logras identificar patrones en sus trabajos, frustraciones y alegrías.

3

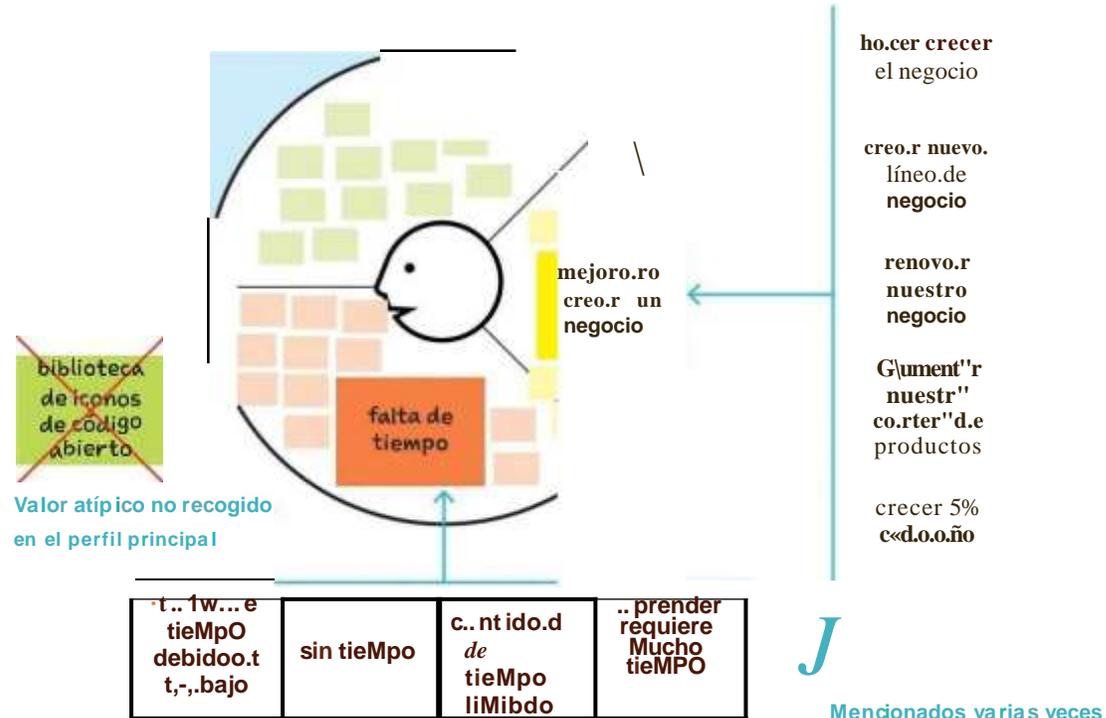
**Sintetiza.**  
Sintetiza los perfiles de cada segmento en un único perfil principal. Identifica los trabajos, frustraciones y alegrías más comunes y utiliza etiquetas separadas para describirlos en el perfil principal.

4

**Diseña.**  
Empieza con la creación de prototipos de propuestas de valor después de terminar tu primer intento de segmentación del cliente. Diseña con confianza uno o más prototipos de propuestas de valor basándote en los patrones que acabas de identificar en el perfil principal.

## Ejemplo de síntesis: perfil principal de un lector de libros de empresa

Para establecer un perfil principal de lectores de libros, observamos los trabajos, frustraciones alegrías de los distintos perfiles de clientes de nuestras entrevistas. Sintetizamos los más frecuentes en el perfil principal utilizando etiquetas representativas.



### Consejos

Presta especial atención a los perfiles con valores atípicos. Puede que sean irrelevantes , pero podrían representar una oportunidad especial para aprender. A veces los mejores descubrimientos se encuentran en los márgenes. Pregúntate si un valor atípico puede ser una señal de lo que está por venir a la que deberías prestar atención. o a lo mejor es distinto por la desviación positiva. Puede que simplemente se trate de una solución mejor a los trabajos, frustraciones y alegrías que to que ofrecen los compañeros.

# Encuentra a tu «primer evangelista»

Presta atención a los «primeros evangelistas» cuando investigues a clientes potenciales y busques patrones. El término lo acuñó Steve Blank para describir a aquellos clientes que están dispuestos a arriesgarse con un producto o servicio nuevos y que pueden hacerlo. Utilízalos para entrar en el mercado y dar forma a tus propuestas de valor mediante la experimentación y el aprendizaje.

1

**Tiene un problema o una necesidad.**

En otras palabras, hay que resolver un trabajo.

2

**Es consciente de que tiene un problema.**

El cliente comprende que hay un problema o trabajo.



3

**Busca de manera activa una solución.**

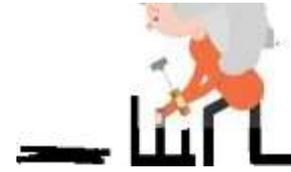
El cliente está buscando una solución tiene un calendario para encontrarlo.



4

**Ha encontrado una solución con varias piezas sueltas.**

El trabajo es tan importante, que el cliente ha tenido que buscar de manera apresurada una solución provisional.



5

**Tiene o puede contar con un presupuesto.**

El cliente se ha comprometido a un presupuesto o puede contar con uno rápidamente para adquirir una solución.



