Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando

Diseñando la propuesta de valor

Escrito por
Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith

Diseñado por
Trish Papadakos

Prólogo de José Antonio de Miguel y Javier García (Sintetia.com)



El nuevo libro de los autores de ***Generación de modelos de negocio***, bestseller internacional con **1 millón de ejemplares vendidos**

DEUSTO

Cómo crear los productos
y servicios que tus clientes
están esperando.

Diseñando la propuesta de valor

strategyzer.com/vpd
www.planetadelibros.com/strategyzer

Escrito por
Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Greg Bernarda
Alan Smith

Diseñado por
Trish Papadakos

DEUSTO

Prólogo

Emprender tiene método. Parece una obviedad pero, en realidad, no lo es. Hasta que no apareció la primera gran obra de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Generación de Modelos de Negocio*, al menos de una forma popularizada, emprender era un arte, un riesgo, una forma de vida, una idea que pretendía romper con las normas de juego de un mercado. Existía y existe una gran literatura sobre *management*, gestión de talento, innovación o internacionalización. Emprender parecía algo así como el Big Bang, los científicos conocen con bastante precisión todo lo que ha pasado desde el segundo después de producirse la gran explosión en el universo; pero existe una duda muy difícil de comprender respecto a qué generó el mismo Big Bang. ¿Qué pasó el minuto antes? Ésa es una gran incógnita científica y es más o menos la misma duda que existía en el campo del emprendimiento.

¿Cómo se convierte una idea excelente en una empresa excelente? ¿Por dónde empiezo? ¿Qué variable analizo? ¿Qué tengo que hacer? Y es que una idea no es una empresa. Acudir unos socios a un notario y poner un capital mínimo es una empresa en términos jurídicos pero no económicos. Tener dinero, aunque sea mucho dinero, desde el principio no asegura que una idea se convierta en una gran compañía.

Para crear una empresa hay que enfrentarse todos los días, todos, a preguntas complejas. Lo que pensabas que valía hasta ayer, ahora ya no vale, y hay que cambiar, anticiparse, tirar muchas cosas a la basura, reconstruir y volverse a hacer preguntas clave. Y eso sólo se consigue con una proactividad y un espíritu de sacrificio y de trabajo que, a veces, raya lo sano. Pero, además, **necesitas método**, ¿cómo lo hago?, ¿hacia dónde canalizamos nuestra energía? ¿Qué aspectos realizar primero y cuáles después?

Además, quien decide crear una empresa es una persona que por cada sitio por el que va, como los famosos, tiene que **responder a preguntas y transmitir confianza**. Siempre hay alguien que espera que le digas algo. Y la cuestión es que no te pongan entre las cuerdas. Porque ninguna pregunta es estúpida, las respuestas lo son. Así que conocer los puntos débiles antes de salir al mercado es el mejor de los favores que nos pueden hacer, y por eso tenemos que estar dispuestos a prestarnos en todo momento a testear lo que tenemos entre manos. ¿Qué elementos componen las piezas más importantes para comunicar bien mi propuesta de valor y mi modelo de negocio?

¿Hemos dicho propuesta de valor y modelo de negocio? Sí, si tuviéramos que decir cuál ha sido el mayor impacto del primer libro de Osterwalder & Yver sería no tanto el de inventar estos conceptos, porque son conceptos más bien clásicos, sino el de 1) popularizarlos y 2) lograr «destriparlos» con un bisturí lógico que permite, con trabajo y método, trabajar sobre todas las piezas fundamentales que toda empresa tiene que tener en cuenta.

Gracias a Osterwalder & Yver tenemos interiorizado que «un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor». Su objetivo, a la hora de asentar este concepto nodular en el mundo de los negocios, de cualquier negocio, era el de «conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa». Y van más allá, **la revolución de *La Generación de Modelos de Negocio* ha sido el concretar el concepto modelo de negocio en «nueve módulos básicos** que reflejen la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa».

Y es que no hay nada más determinante en una empresa, y más en el siglo de la complejidad creciente, que una adecuada gestión del riesgo. Pero el riesgo siempre está asociado a una hoja de ruta temporal

–cuyos pilares estos autores nos han permitido identificar, adentrarnos y personalizarnos a nuestra propia realidad–. Esa ruta temporal puede cambiar de forma imprevisible –no las estructuras, pero sí las relaciones entre las variables clave– y es fundamental saber el cómo enfrentarse a los cambios de una forma ágil, o lo que los más avanzados en estas cosas conocen como el *enfoque Lean* ('ligero' en inglés).

***La Generación de Modelos de Negocio* ha sido revolucionario también porque ha tendido un puente muy sólido sobre el que se han forjado nuevas formas de trabajar**. Es una realidad que no hay emprendedor que se precie que no piense en términos de *LeanStartup*. Una vez más, método para crear y testear modelos de negocio de la forma más ligera posible. Y es que una *startup*, un experimento que pretende convertirse en una gran compañía, está en constante proceso de descubrimiento de su modelo de negocio. Las metodologías *Lean* y *Customer Development* (todas ellas conectadas de forma brillante por Osterwalder & Yver) son instrumentos realmente potentes para reducir la complejidad a la que se enfrentan las *startups*. ¿Cómo? A través de diseñar, probar y ejecutar una estrategia de valor, prototipar, aprender, cambiar y buscar la vía más rápida y efectiva de lograr clientes reales. **Este proceso ha revolucionado la forma de diseñar, de producir, de acercarse al mercado y de aprender haciendo**.

Y otra de las grandes revoluciones, que a nuestro juicio ha aportado *La Generación de Nuevos Modelos de Negocio,* está no sólo en ser capaces de acotar en nueve divisiones la complejidad de una empresa, sino que, y aquí está lo importante, **una de las mayores fuentes de diferenciación y de éxito de una compañía radica en la innovación de los propios modelos de negocio.** Cómo combinar esas cajas, cómo dar respuesta a preguntas clave, cómo articular, en mercados que no existen o en otros ya maduros, estrategias que permitan romper las normas del juego atendiendo a las mismas estructuras, y que son accesibles a cualquiera.

En el propio libro, los autores citan a Tim O'Reilly, que resume bien la anterior idea: «No hay un único modelo de negocio... las oportunidades y opciones son innumerables, sólo tenemos que descubrirlas». Buscar la singularidad, así como la diferenciación basada en un método ya estructurado y articulado, ha aportado un grandísimo valor a todo el ecosistema de emprendimiento en el mundo, y **Osterwalder & Yver** ya lo han logrado en su primer libro, pero aún le dan una vuelta de tuerca más en el que usted tiene en sus manos.

Está ante una obra irrenunciable, clara, gráfica, profunda, con mucha capacidad para hacerle reflexionar y poder avanzar de una forma determinante hacia cómo lograr no sólo convertir en algo tangible una idea y un modelo de negocio, sino cómo asentar los pilares para escalarlo y potenciar sus probabilidades de éxito. **Una vez más, método y, mejor aún, sofisticación del método**, a través de casos y ejemplos muy trabajados a lo largo y ancho del mundo, desde empresas grandes (multinacionales del tipo General Electric) a jóvenes con una idea que necesitaban aterrizar en una realidad.

La obra que tiene en sus manos está estructurada en cuatro grandes bloques: 1) el lienzo, 2) diseñar, 3) probar y 4) ejecutar. De estas partes queremos resaltar las ideas que más impacto creemos que dejarán en el lector y usuario de este método:

El LIENZO

Volver a recordar que llamamos **creación de valor** al conjunto de beneficios de la propuesta valor que se diseña para atraer a un cliente, y que esa propuesta de valor es una descripción precisa y fácil de entender e identificar por un cliente sobre lo que le estás aportando para resolver su problema.

También resulta clave que atiendas al **mapa de valor,** una descripción estructurada y detallada de las características de la propuesta de valor de tu modelo de negocio. O el **perfil de cliente** a través del cual se describe de manera estructurada y detallada los segmentos de clientes de un modelo de negocio.

El **mapa de valor** está compuesto por tres elementos: el producto o servicio, los aliviadores de las frustraciones y los creadores de alegrías. Y el **perfil del cliente** está compuesto por otros tres elementos: los trabajos de tus clientes, las alegrías y las frustraciones.

El **encaje** se consigue cuando el mapa de malor coincide con un perfil de cliente. Pero, atención, el **cliente abstracto NO existe**. Debemos pensar en clientes en alta resolución, y este libro te explicará cómo hacerlo.

Además, **las buenas propuestas de valor** se centran en pocas frustraciones y alegrías, pero que son extremas, de máxima importancia, para los clientes y las solucionan de manera excepcional. Esa **búsqueda del encaje de modelo de negocio** es un ir y venir entre diseñar una propuesta que cree valor para el cliente y un modelo de negocio que cree valor para tu organización.

DISEÑAR

Una vez más, resulta clave comprender que el **diseño** es la actividad que transforma tus ideas en prototipos de propuesta de **valor**. El diseño permite convertir de forma rápida y barata tus ideas en **prototipos**.

Esta obra te enseña que es imprescindible formar tus ideas y prototipos realizando un primer estudio del cliente. Y es que los creadores de grandes propuestas de valor **dominan el arte de centrarse en los trabajos**, frustraciones y alegrías que son importantes, tangibles, no solucionadas y lucrativas.

Las propuestas de valor siempre se realizan en un contexto, no surgen de la nada. Es importante perfeccionar «el arte de la crítica» para conseguir un buen *feedback* que permita que tus ideas evolucionen y no se estanquen. Porque, y esto se repite una y otra vez, para crear valor para tu negocio, debes crear valor para tu cliente. Y crear valor para tu cliente no es nada si no se logra de una manera sostenible. En esta obra podrás aprender a trabajar con el **lienzo del modelo de negocio como una forma para explicitar la manera de crear y obtener valor para tu negocio.**

PROBAR

Un hecho que toda persona que quiera emprender o revolucionar su organización tiene que tener en cuenta es que **la experimentación (probar) ayuda a reducir el riesgo en la ejecución de las ideas**. Salir a la calle a descubrir los trabajos, frustraciones y alegrías de tus clientes, lo que se denomina **descubrimiento de clientes**, es una tarea prioritaria, fundamental e inicial para crear un negocio sólido.

La recomendación siempre es clara al respecto: haz experimentos para probar hasta qué punto valoran y resuelven las frustraciones y/o alegrías de tus clientes. Valida tu propuesta de valor con clientes, como un elemento central de tu trabajo para convertir en algo tangible tus ideas.

Y éste es un proceso necesario para generar demanda de usuarios finales (creación de clientes), así como para lograr hacer una transición de una organización con foco en buscar a otra con foco en ejecutar (creación de una empresa, en definitiva).

Las hipótesis son fundamentales, son todo aquello que debe ser cierto para que tu idea funcione de forma parcial o total, pero que aún no se ha validado. Y por eso en esa validación es fundamental identificar a los **asesinos de negocios**. Se trata de las hipótesis imprescindibles para la supervivencia de tu idea. ¡Pruébalas primero!

En este proceso, se tienen que clasificar todas las hipótesis según lo decisivas que sean para que tu idea sobreviva y prospere. Y esto se logra a través de experimentos, que hay que hacer de forma repetida al menos para las hipótesis más decisivas.

AJUSTAR

Esta obra te permitirá conocer bien la importancia de **alinear**, es decir utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio como una especie de idioma común que permite crear alineación en todas las partes de tu empresa mientras se ajustan continuamente.

También es clave **medir y controlar**, utilizar los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para crear indicadores del rendimiento y controlarlos una vez tu propuesta de valor esté operativa en el mercado.

Y todo ello siempre hay que hacerlo con una perspectiva de dinamismo, de **reinventarse** de una forma continua. Las empresas con éxito crean propuestas de valor que se venden insertadas en modelos de negocio que funcionan. Las empresas excepcionales lo hacen continuamente. Mientras tienen éxito siguen creando propuestas de valor y modelos de negocio nuevos. Nunca se paran.

El **seguimiento** del rendimiento de tus propuestas de valor también es de vital importancia, y este libro te da las claves principales del proceso, en el que a lo largo del tiempo hay que asegurarte de que sigues creando valor para el cliente mientras cambian las condiciones del mercado. Se trata de utilizar las mismas herramientas y procesos que se utilizaron para mejorar las propuestas de valor pero de otra manera.

En definitiva, esta obra nos vuelve a colocar en un ámbito fundamental para la época en la que vivimos: **no esperes para reinventar** tus propuestas de valor y modelos de negocio. Hazlo antes de que las condiciones del mercado te obliguen a ello, ya que puede que sea demasiado tarde. Crea estructuras organizativas que te permitan mejorar las propuestas de valor y los modelos de negocio existentes e inventar nuevos simultáneamente.

En una empresa todo está tremendamente entrelazado y conectado. **Tener un método para saber por dónde empezar y tener unas líneas maestras que te ayuden a pensar es algo tremendamente valioso.** Sabemos que si no hay clientes reales, no hay caja; si no hay caja, se necesitan refuerzos (capital o financiación alternativa). Para que haya clientes reales, antes tiene que haber una propuesta de valor, una validación de la misma y una estrategia de llegada al mercado. Y eso implica inversiones, gastos y asumir recursos ciertos frente a ingresos inciertos, encontrar esos clientes que estén realmente dispuestos a pagar por la solución propuesta. ¿Y como se logra tener clientes reales? **Léete este libro y no podrás dejar de pensar en cómo seguir mejorando de forma incansable tu modelo de negocio.** Pero nunca te olvides de algo que hemos ido aprendiendo con muchas horas de trabajo continuo con emprendedores:

1. No hay hechos dentro de tu oficina, lo realmente importante ocurre fuera, donde viven, trabajan y sienten tus clientes.
2. El fracaso es una parte inherente a la búsqueda de tu modelo de negocio.
3. Si tienes miedo a fracasar, fracasarás.
4. Ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes.
5. No hay dos *startups* iguales.
6. Aprende a convivir con el caos y la incertidumbre.
7. Comunica, comparte y analiza tu aprendizaje.
8. Una *startup* no es una empresa en pequeño, es un experimento en constante validación.
9. No construyas nada si antes no lo entiende el cliente ni su entorno.
10. Nadie te va a dar ni un euro –ni un inversor ni un cliente– si no tienes un modelo de negocio que funcione.

¡Haz que funcione! Bienvenido a la aventura de *Diseñando tu propuesta de valor*.

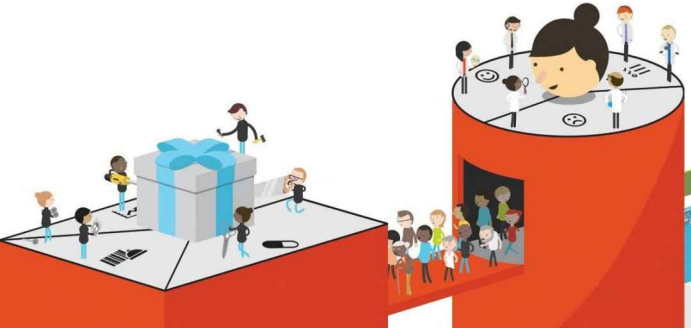
Javier García (Sintetia.com) y José Antonio de Miguel (@yoemprendo)

1. Lienzo

1.1 Perfil del cliente
1.2 Mapa de valor
1.3 Encaje

2. Diseñar

2.1 Posibilidades de prototipos
2.2 Puntos de partida
2.3 Comprender a los clientes
2.4 Tomar decisiones
2.5 Encontrar el modelo de negocio adecuado
2.6 Diseñar en organizaciones establecidas





3. Probar

3.1 Qué probar
3.2 Haciendo pruebas paso a paso
3.3 Biblioteca de experimentos
3.4 Reunirlo todo

4. Ajustar

Crear alineación
Medir y controlar
Mejorar sin cesar
Reinventarse constantemente
Taobao: Reinventar el comercio (electrónico)

Glosario
Equipo central
Primeros lectores
Biografías
Índice



Diseñando la propuesta de valor te encantará si te has sentido...



Abrumado por la tarea de creación de valor real

A veces sientes que...

- Debería haber mejores herramientas disponibles que te ayuden a crear valor para tus clientes y tu negocio.
- Quizás estés realizando las tareas equivocadas y te sientes inseguro acerca de los siguientes pasos que debes tomar.
- Es difícil saber lo que realmente esperan los clientes.
- La información y datos que consigues de clientes (potenciales) es abrumadora y no sabes cómo organizarla mejor.
- Es un reto ir más allá de productos y características para avanzar hacia la profunda comprensión de la creación de valor para el cliente.
- Te falta la visión general de cómo encajan todas las piezas del puzle.



Frustrado con reuniones improductivas y equipos mal alineados

Has tenido experiencias con equipos que...

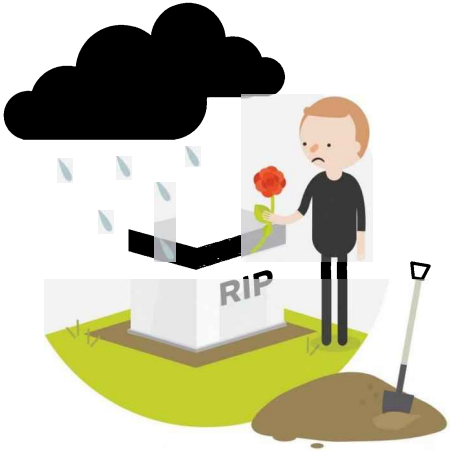
- No coincidían ni en el idioma común ni en la comprensión de la creación de valor para el cliente.
- Se atascaban con reuniones improductivas dominadas por la cháchara.
- Trabajaban sin herramientas y procesos claros.
- Se centraban en tecnologías, productos y características más que en los clientes en sí.
- Hacían reuniones agotadoras y que terminaban sin un resultado claro.
- Estaban mal alineados.



Involucrado en proyectos brillantes y audaces que acabaron explotando

Has visto proyectos que...

- Eran grandes apuestas que fracasaron y perdieron mucho dinero.
- Centraban la energía en perfeccionar un plan de negocio hasta que se perpetuara la ilusión de que realmente podría funcionar.
- Dedicaban mucho tiempo a realizar hojas de cálculo totalmente inventadas y que terminaban saliendo mal.
- Dedicaban más tiempo a desarrollar y debatir ideas que a probarlas con los clientes y partes interesadas.
- Permitían que las opiniones dominaran por encima de la realidad del sector.
- Carecían de procesos y herramientas que minimizaran el riesgo.
- Utilizaban procesos más adecuados para gestionar un negocio que para desarrollar ideas nuevas.



Decepcionado por el fracaso de una buena idea.

Consigue el póster «Del fracaso al éxito»

Diseñando la propuesta de valor te ayudará...



A comprender satisfactoriamente los patrones de creación de valor

Organiza la información sobre lo que quieren los clientes de una manera sencilla que permita que los patrones de creación de valor sean visibles con facilidad. Como resultado, diseñarás de manera más efectiva propuestas de valor y modelos de negocio rentables que tengan como objetivo los trabajos, frustraciones y alegrías más urgentes de tus clientes.

Gana claridad.



A potenciar con éxito la experiencia y las habilidades de tu equipo

Dota a tu equipo de un idioma común que trascienda la cháchara, establece conversaciones más estratégicas, elabora ejercicios creativos y consigue cohesión. Esto permitirá tener reuniones dinámicas que se puedan disfrutar más y dará como resultado conclusiones prácticas que irán más allá de la tecnología, los productos y características, y favorecerá la creación de valor para tus clientes y tu negocio.

Alinea a tu equipo.



A evitar perder tiempo con ideas que no funcionan

Prueba constantemente las hipótesis más importantes relativas a las ideas de tu negocio para reducir el riesgo al fracaso. Esto te permitirá perseguir ideas atrevidas sin tener que gastar un dineral. Tus procesos para dar forma a ideas nuevas encajarán y se complementarán con los que usabas antes para gestionar tu negocio.

Minimiza el riesgo de fracaso.



Diseña, prueba y ofrece a los clientes lo que están esperando.

Consigue el póster «Del fracaso al éxito»

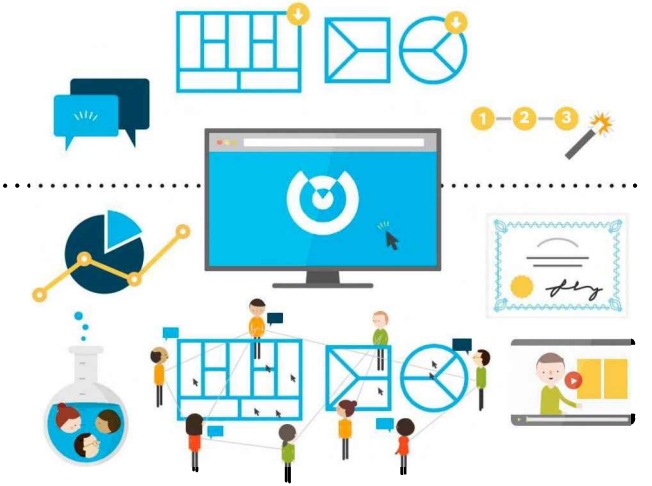
Nuestra propuesta de valor para ti

Los recursos de la versión online los encontrarás en el apartado «Contenidos Extra» en la página web www.planetadelibros.com/strategyzer



Libro DPV
+
Versión online DPV

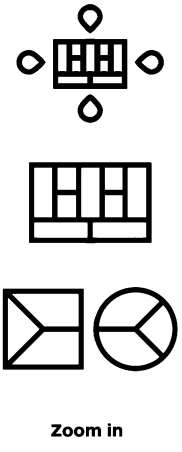
Busca el logo Strategyzer y entra en la web para descargarte herramientas/plantillas, pósteres, y más.



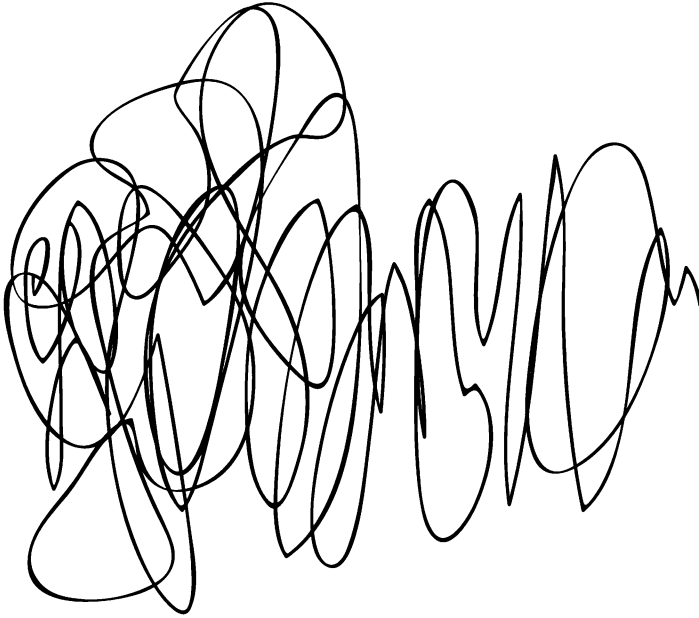

Ayuda a crear productos y servicios que la gente espera
Minimiza el riesgo de (gran) fracaso
¡Triunfa!
Se integra con otros métodos de negocio
Integrado con el lienzo del modelo de negocio
Ayuda a comprender lo que importa a los clientes
Aplícalo
Ayuda a dar forma a las ideas
Conjunto de herramientas probadas y efectivas
Acceso a material y conocimiento avanzado
Contenido multimedia online atractivo
Formato práctico, visual + agradable
Permite practicar + (auto) evaluación de habilidades
Metodología soportada por software
Idioma común para la comunicación y colaboración
Comparte y aprende con compañeros
El contenido breve, claro y aplicable evita la confusión
Instrucciones para poder empezar
Aprende

Las herramientas y el proceso de *Diseñando la propuesta de valor*

Zoom out



Zoom in



Lienzo

Herramientas

Diseñar / Probar

Búsqueda

La esencia de *Diseñando la propuesta de valor* radica en aplicar **herramientas** a la **búsqueda** caótica de propuestas de valor que los clientes esperan, y seguir manteniéndolas en consonancia con lo que quieren **después de la búsqueda**.

Diseñando la propuesta de valor te muestra cómo usar el **lienzo de la propuesta de valor** para **diseñar** y **probar** grandes propuestas a lo largo de una búsqueda iterativa con el fin de descubrir lo que esperan los clientes. El diseño de la propuesta de valor es un proceso interminable en el que debes **ajustar** constantemente tus propuestas de valor para que sigan siendo relevantes para los clientes.



Progreso

Gestiona el proceso caótico y no lineal que representa el diseño de la propuesta de valor y reduce el riesgo al aplicar de manera sistemática las herramientas y procesos adecuados.

Ajustar

Después de la búsqueda

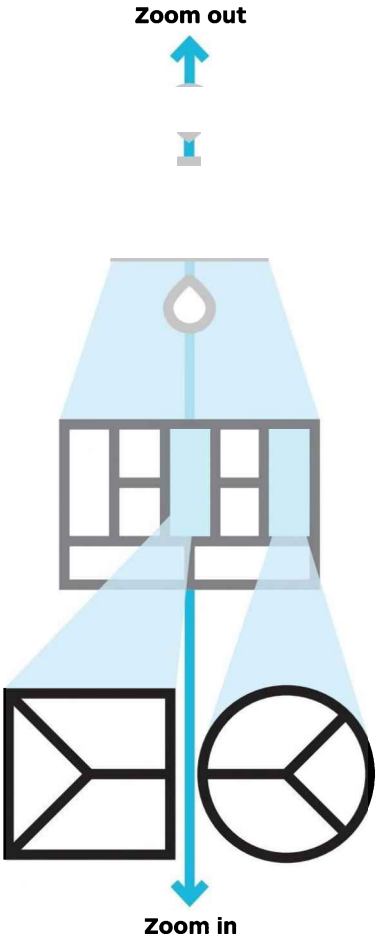
Diseño Squiggle *adaptado de Damien Newman, Central*

Un conjunto de herramientas integradas

El lienzo de la propuesta de valor es la herramienta central de este libro. Hace que las propuestas de valor sean visibles y tangibles para que así sean más fáciles de analizar y gestionar. Se integra perfectamente con el lienzo del modelo de negocio y el mapa de entorno, dos herramientas que se estudian con detalle en *Generación de modelos de negocio**, su libro complementario. Juntos marcan las bases de un conjunto de herramientas de negocio.

El lienzo de la propuesta de valor amplía los detalles de dos elementos claves del lienzo del modelo de negocio.

* *Generación de modelos de negocio*, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Deusto, 2011).



El
lienzo del modelo de negocio
te ayuda a
crear valor para tu negocio.

El
lienzo de la propuesta de valor
te ayuda a
crear valor para tu cliente.

Repaso: el lienzo del modelo de negocio

Inserta tu propuesta de valor en un modelo de negocio viable para capturar valor para tu empresa. Para ello puedes usar el lienzo del modelo de negocio, una herramienta que sirve para describir cómo crea, ofrece y captura valor tu empresa. El lienzo del modelo de negocio y el de la propuesta de valor se integran a la perfección; el segundo funciona como plug-in del primero y te permite ampliar los detalles de cómo creas valor para los clientes.

El repaso del lienzo del modelo de negocio que se hace en estas dos páginas es suficiente para trabajar con este libro y crear grandes propuestas de valor. Visita los recursos online si te interesa saber más al respecto, o compra *Generación de modelos de negocio**, la publicación complementaria a este libro.

Segmentos de clientes
Grupos de personas u organizaciones a los que una empresa aspira a llegar y poder crear valor con una propuesta específica.

Propuestas de valor
Aquellas que se basan en un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes.

Canales
Describe cómo se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de clientes mediante los canales de comunicación, distribución y venta.

Relaciones con los clientes
Se expone qué tipo de relación se establece y se mantiene con cada segmento de clientes y se explica cómo se consiguen y se conservan los clientes.

Fuentes de ingresos
Aquellas que derivan de una propuesta de valor que se ha presentado con éxito a un segmento de clientes. Es la manera que tiene una empresa de capturar valor con un precio que los clientes estén dispuestos a pagar.

Recursos clave
Son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.

Actividades clave
Son las actividades más importantes para que funcione bien una empresa.

Asociaciones clave
La red de proveedores y socios que aportan actividades y recursos externos.

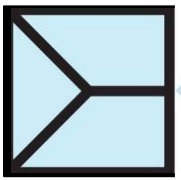
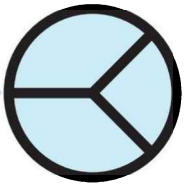
Estructura de costes
Describe todos los costes en los que se incurre al operar un modelo de negocio.

Beneficio
Se calcula al restar el total de los costes de la estructura al de las fuentes de ingreso.

* *Generación de modelos de negocio*, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Deusto, 2011).

El lienzo del modelo de negocio

Diseñado para: *Diseñado por:* *Fecha:* *Versión:*

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
				
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes			Fuentes de ingresos	

DISEÑADO POR: Business Model Foundry AG
Los creadores de Generación de modelos de negocio *y* Strategyzer

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-Compartirigual 3.0 Unported de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105 USA.

Strategyzer
strategyzer.com

Descarga el pdf del lienzo del modelo de negocio y su explicación detallada

Diseñando la propuesta de valor funciona para...

¿Estás creando algo a partir de cero tú solo o formas parte de una empresa existente? Dependiendo de tu punto de vista estratégico, algunas cosas serán más fáciles que otras.

En una iniciativa nueva, un emprendedor de una *startup* se enfrenta a distintas limitaciones que un jefe de proyecto dentro de una empresa existente. Las herramientas que se presentan en este libro se pueden aplicar en ambos contextos. Dependiendo de tu punto de partida, las ejecutarás de manera distinta para potenciar unos puntos fuertes determinados y superar otros obstáculos.

Iniciativas nuevas

Personas solas o equipos que se disponen a crear de cero una gran propuesta de valor y un modelo de negocio.

Retos principales

- Presentar pruebas de que tus ideas pueden funcionar con un presupuesto limitado.
- Gestionar la participación de los inversores (si posicionas tus ideas).
- Arriesgarte a quedarte sin dinero antes de encontrar la propuesta de valor y el modelo de negocio adecuados.

Oportunidades principales

- Sacar provecho de la agilidad y la toma de decisiones rápida.
- Potenciar la motivación de ser el propietario como motor de éxito.



Empresas establecidas

Equipos dentro de empresas existentes que se disponen a mejorar o a inventar propuestas de valor y modelos de negocio.

Consigue el póster «Innovar en empresas establecidas»

Oportunidades principales

- Cimentar propuestas de valor y modelos de negocio existentes.
- Potenciar activos existentes (ventas, canales, marca, etc.).
- Crear carteras de modelos de negocio y propuestas de valor.



Retos principales

- Conseguir la aprobación de los directivos.
- Conseguir acceso a los recursos actuales.
- Gestionar la canibalización.
- Superar la aversión al riesgo.
- Superar los procesos rígidos y lentos.
- Lograr grandes victorias que marquen la diferencia.
- Gestionar el riesgo en las carreras de los innovadores.

Utiliza *Diseñando la propuesta de valor* para...

inventar y mejorar propuestas de valor. Las herramientas que estudiaremos funcionan tanto para gestionar y renovar propuestas de valor (y modelos de negocio) como para crear nuevos. Ponlas en marcha para crear en tu empresa un idioma común de creación de valor. Utilízalas para inventar y mejorar de manera continua propuestas de valor que encajen con los perfiles del cliente, un compromiso que no termina nunca.







Inventa

Inventa propuestas de valor nuevas que la gente quiera con modelos de negocio que funcionen.



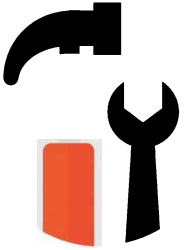
Mejora

Evalúa, cuestiona, perfecciona y renueva propuestas
de valor y modelos de negocio existentes.

Evalúa tus habilidades para diseñar la propuesta de valor

Realiza el test online y evalúa si tienes la actitud y habilidades necesarias para tener éxito de manera sistemática con el diseño de la propuesta de valor. Hazlo antes y después de trabajar con *Diseñando la propuesta de valor* para medir tu progreso.





Conocimientos de emprendedor

Disfrutas probando cosas nuevas. No ves como una amenaza el riesgo de fracasar, sino como una oportunidad de aprender y progresar. Te mueves cómodamente entre lo estratégico y lo táctico.

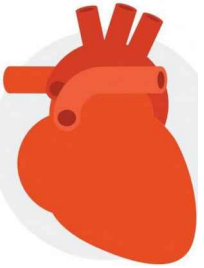
Habilidades con las herramientas

Utilizas de manera sistemática el lienzo de la propuesta de valor, el lienzo del modelo de negocio y otras herramientas y procesos en tu búsqueda para encontrar grandes propuestas de valor y modelos de negocio.



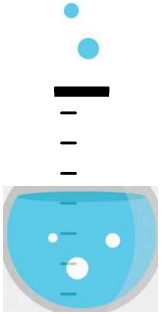
Habilidades con el pensamiento de diseño

Exploras varias alternativas antes de escoger y perfeccionar una dirección concreta. Te sientes cómodo con la naturaleza no lineal e iterativa de la creación de valor.



Empatía con el cliente

Siempre adoptas la perspectiva del cliente, e incluso se te da mejor escucharlo que venderle productos.



Habilidades con la experimentación

Siempre estás buscando pruebas que respalden tus ideas y que pongan a prueba tu visión. Experimentas en las primeras etapas para saber qué funciona y qué no.

Véndeles a tus colegas el diseño de la propuesta de valor



preocupado de que nos centremos demasiado en los productos y características en lugar de crear valor para los clientes.

asombrado de lo mal alineados que están el desarrollo de producto, las ventas y el marketing cuando se trata de desarrollar propuestas de valor nuevas.

sorprendido de la frecuencia con la que hacemos cosas que nadie quiere, a pesar de nuestras buenas ideas e intenciones.

preocupado de que no tengamos una metodología para ver nuestro progreso en el desarrollo de la propuesta de valor y el modelo de negocios nuevos.

muy decepcionado con lo mucho que hablamos en la última reunión sobre propuestas de valor y modelos de negocio sin llegar a resultados tangibles.

impresionado con lo poco clara que fue la última presentación de la propuesta de valor y el modelo de negocio nuevos.

sorprendido por la cantidad de recursos malgastados con la gran idea del último plan de negocio, que resultó ser un fiasco porque no la habíamos probado.

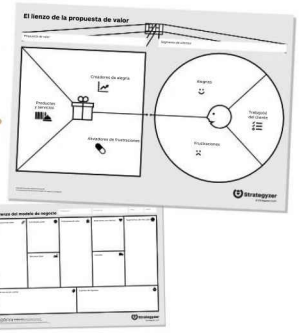
inquieto con que nuestro proceso de desarrollo de producto no tenga una metodología más centrada en el cliente.

desconcertado de que invirtamos tanto en investigación y desarrollo (I+D), pero que no lo hagamos en desarrollar las propuestas de valor y modelos de negocio adecuados.

dudando de que todos en el equipo tengamos un entendimiento común de lo que es una buena propuesta de valor.

Así que ¿y si probáramos el **lienzo de la propuesta de valor** *(y el del modelo de negocio) en nuestro próximo proyecto?*







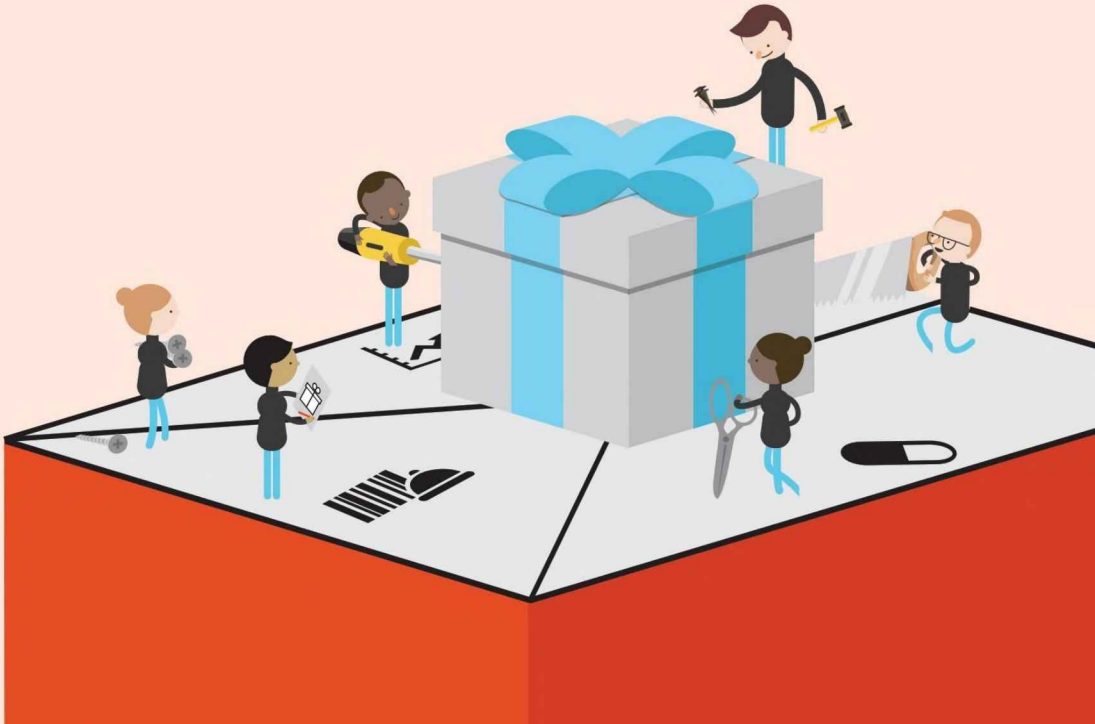
Consigue una presentación con 10 argumentos para usar los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio

lien

nzo

1

El lienzo de la propuesta de valor tiene dos lados. Con el perfil del cliente (pág. 10) aclaras la comprensión que tienes sobre él. Con el mapa de valor (pág. 26) describes cómo pretendes crear valor para ese cliente. Consigues el encaje (pág. 40) entre los dos cuando ambos coinciden.







Enc

Crear valor

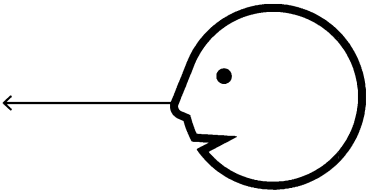
El conjunto de **beneficios** de la propuesta de valor que **diseñas** para atraer a los clientes.

DEFINICIÓN

PROPUESTA DE VALOR

Descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios.

aje



Observar a los clientes

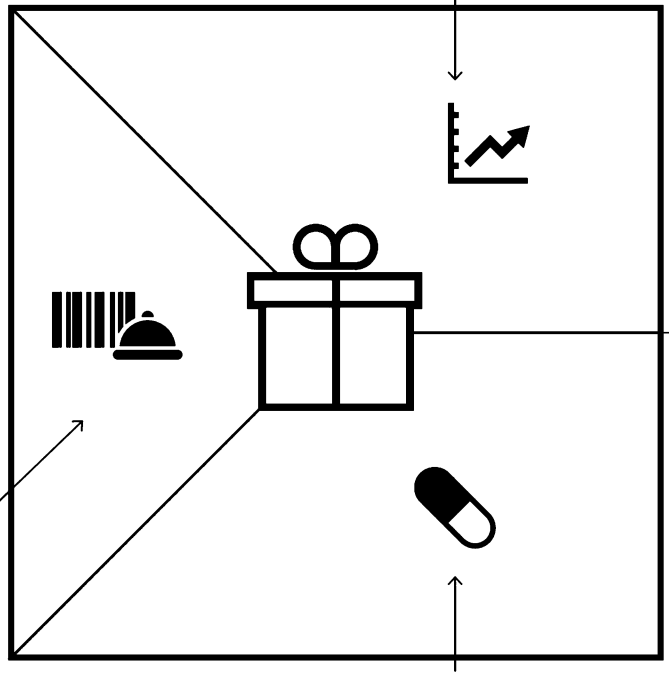
El conjunto de **características** del cliente que **asumes, observas y verificas** en el mercado.

LIENZO / 1.0

Mapa de valor

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Los **creadores de alegrías** describen cómo tus productos y servicios crean alegrías al cliente.



Enc

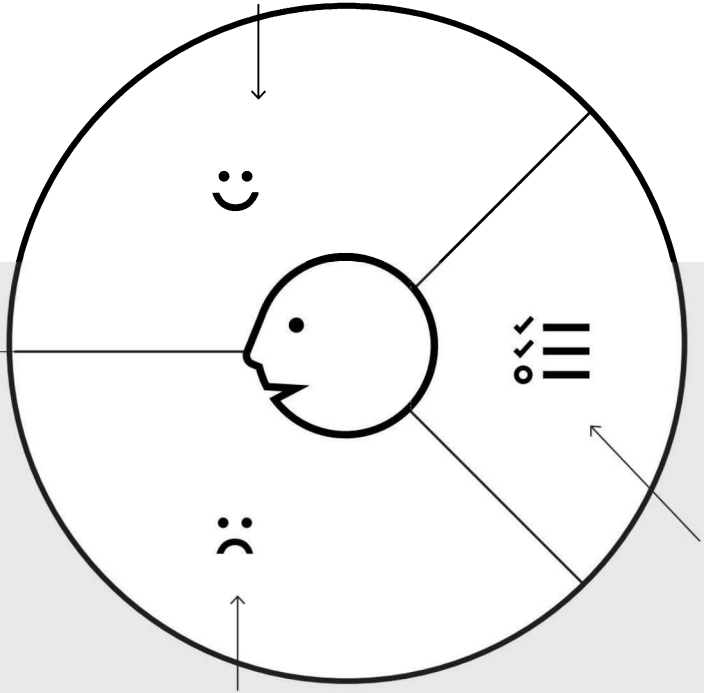
Ésta es una lista de todos los **productos y servicios** alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

Los **aliviadores de frustraciones** describen cómo tus productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

Perfil del cliente

El perfil del (segmento del) cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de tu modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías.

Las **alegrías** describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.



aje

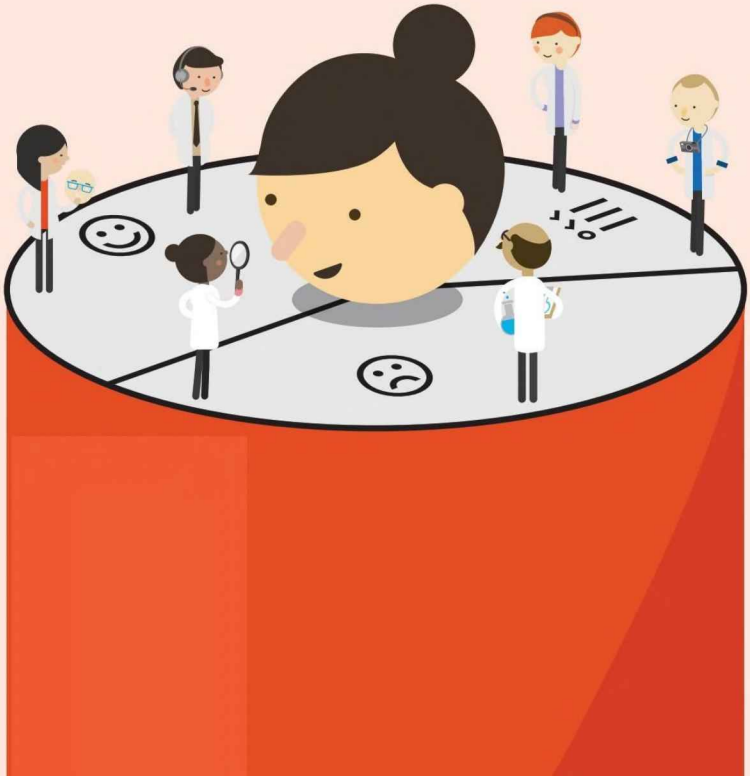
Los **trabajos del cliente** describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral tal como lo expresan con sus propias palabras.

Las **frustraciones** describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

El **encaje** se consigue cuando tu mapa de valor coincide con el perfil de tu cliente, cuando tus productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

1.1

Perfil del cliente



Trabajos del cliente

Los trabajos describen las actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer. Asegúrate de adoptar la perspectiva del cliente cuando investigues los trabajos. Lo que tú desde tu punto de vista consideres importante puede que no sea el trabajo que el cliente intenta resolver*.

Distingue entre los tres tipos de trabajos que el cliente quiere resolver y los trabajos de apoyo.

Trabajos funcionales

Aquellos en los que tus clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, o solucionar un problema. Por ejemplo, cortar el césped, intentar comer sano o, como profesional, redactar un informe o ayudar a clientes.

Trabajos sociales

Aquellos en los que tus clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Estos trabajos describen cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como consumidor, ir a la moda o, como profesional, ser considerado competente.

Trabajos personales/emocionales

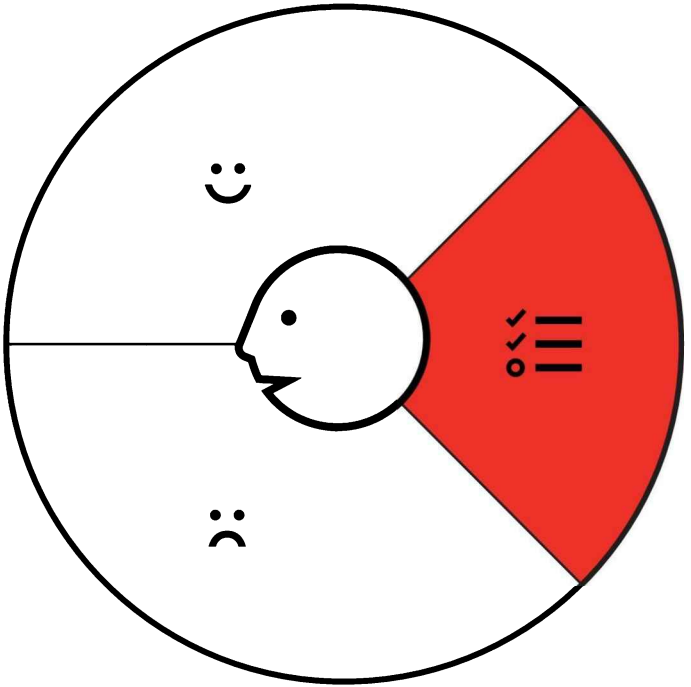
Aquellos en los que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

Trabajos de apoyo

Los clientes también realizan trabajos de apoyo en el contexto relacionado con la adquisición y el consumo de valor, ya sea como consumidores o como profesionales. Estos trabajos surgen de tres papeles diferentes. Son los siguientes:

- COMPRADOR DE VALOR: Trabajos relacionados con la compra de valor, como comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, esperar en una cola para pagar, completar una compra u optar por el envío de un producto o servicio.
- COCREADOR DE VALOR: Trabajos relacionados con la cocreación de valor con tu empresa. Por ejemplo, publicar opiniones y comentarios de productos o incluso participar en el diseño de un producto o servicio.
- TRANSFERIDOR DE VALOR: Trabajos relacionados con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor, como cancelar una suscripción, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros, o revenderlo.

**El concepto de los trabajos fue desarrollado de manera independiente por varios pensadores de negocios entre los que se incluyen Anthony Ulwick, de la empresa de consultoría Strategyn, los consultores Rick Pedi y Bob Moesta, y el profesor Denise Nitterhouse, de la Universidad de DePaul. Lo popularizó Clay Christensen con su empresa de consultoría, Innosight, y la empresa Strategyn, de Anthony Ulwick.*



Contexto del trabajo

Los trabajos del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones. Por ejemplo, llamar a alguien de manera espontánea es diferente cuando viajas en un tren que cuando conduces un coche. Del mismo modo, ir al cine con tus hijos es distinto que ir con tu pareja.

Importancia del trabajo

Es importante reconocer que no todos los trabajos tienen la misma importancia para tu cliente. Hay algunos que son más importantes en su vida, ya que no resolverlos podría acarrear graves consecuencias. Otros son insignificantes porque al cliente le importan más otras cosas. A veces considerará crucial un trabajo porque ocurre con frecuencia o porque dará como resultado algo deseado o algo no deseado.

+
Importante
↕
Insignificante

Descarga las preguntas desencadenantes que te ayudarán a averiguar los trabajos del cliente

Frustraciones del cliente

Las frustraciones describen lo que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o, simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo.

Trata de identificar tres tipos de frustraciones del cliente y lo severas que pueden ser:

Características, problemas y resultados no deseados

Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que una solución no funcione, no funcione bien o que tenga efectos secundarios negativos), sociales («quedo mal haciendo esto») o secundarias («es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto»). También pueden conllevar sensaciones no deseadas («es aburrido correr en el gimnasio» o «este diseño es feo»).

Obstáculos

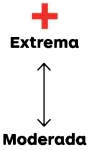
Los elementos que impiden que los clientes empiecen un trabajo o que los hacen ir más lentos («me falta tiempo para hacer esto como es debido» o «no me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes»).

Riesgos (resultados potenciales no deseados)

Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas («puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución», o «un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros»).

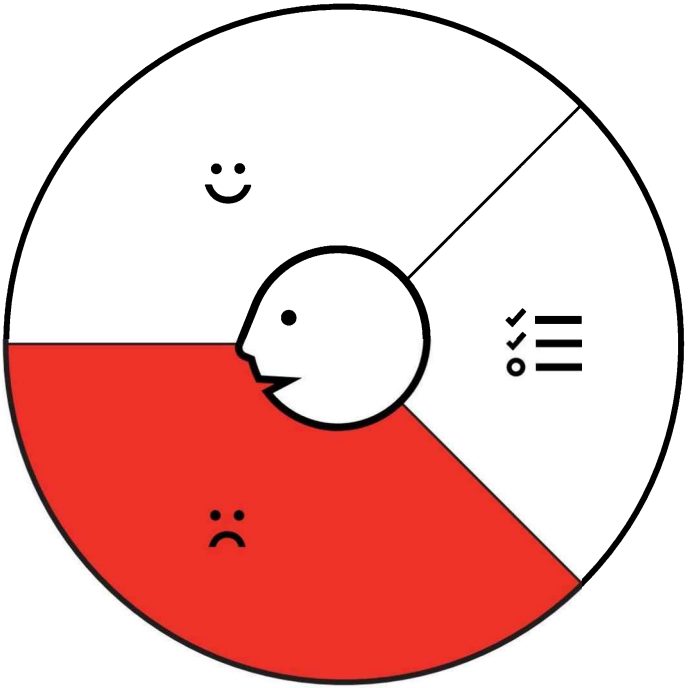
Intensidad de las frustraciones

Para el cliente, una frustración puede ser extrema o moderada, de modo similar a que los trabajos pueden ser importantes o insignificantes.



Consejo: concreta las frustraciones

Para distinguir claramente trabajos, frustraciones y alegrías, descríbelos de la manera más concreta posible. Por ejemplo, cuando un cliente diga: «Hacer cola fue una pérdida de tiempo», pregúntale a partir de qué minuto empezó a sentir que estaba perdiendo el tiempo. De esa manera podrás anotar: «Perder más de *x* minutos haciendo cola». Cuando comprendes exactamente cómo miden los clientes la intensidad de las frustraciones, puedes diseñar mejores aliviadores de frustraciones en la propuesta de valor.



La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en varias frustraciones potenciales del cliente:

- ¿Cómo definen tus clientes que algo es demasiado costoso? ¿Lleva mucho tiempo hacerlo, cuesta demasiado dinero o exige esfuerzos considerables?
- ¿Qué provoca que tus clientes se sientan mal? ¿Qué molestias, fastidios o quebraderos de cabeza tienen?
- ¿En qué fallan para tus clientes las actuales propuestas de valor? ¿Qué elementos les faltan? ¿Hay cuestiones de rendimiento que les molesten o mencionan fallos?
- ¿Cuáles son los principales retos y dificultades con los que se encuentran los clientes? ¿Entienden cómo funcionan las cosas, tienen dificultades haciendo algunos trabajos o se resisten a hacer algunos determinados por motivos específicos?
- ¿Con qué consecuencias sociales negativas se topan o cuáles temen? ¿Les asusta una pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Qué riesgos temen tus clientes? ¿Los técnicos, sociales o financieros? ¿Se preguntan qué podría salir mal?
- ¿Qué les hace perder el sueño? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones?
- ¿Qué errores comunes cometen tus clientes? ¿Utilizan una solución de manera equivocada?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que tus clientes adopten una propuesta de valor? ¿Hay costes de inversión iniciales, una curva de aprendizaje pronunciada u otros obstáculos que impidan su adopción?

Descarga las preguntas desencadenantes

Alegrías del cliente

Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían una sorpresa. Entre ellas se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y los ahorros en costes.

Trata de identificar cuatro tipos de alegrías desde el punto de vista de los resultados y beneficios:

Alegrías necesarias

Se trata de alegrías sin las cuales una solución no funcionaría. La expectativa más básica que tenemos de un *smartphone*, por ejemplo, es que podamos realizar una llamada con él.

Alegrías esperadas

Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución incluso cuando podría funcionar sin ellas. Desde que Apple lanzó el iPhone, esperamos que los teléfonos estén bien diseñados y sean bonitos.

Alegrías deseadas

Las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras. Por ejemplo, deseamos que los *smartphones* estén perfectamente integrados con nuestros otros dispositivos.

Alegrías inesperadas

Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Ni siquiera las mencionarían si les preguntaras. Antes de que Apple comercializara las pantallas táctiles y la App Store, nadie había pensado en ellas como parte de un teléfono.

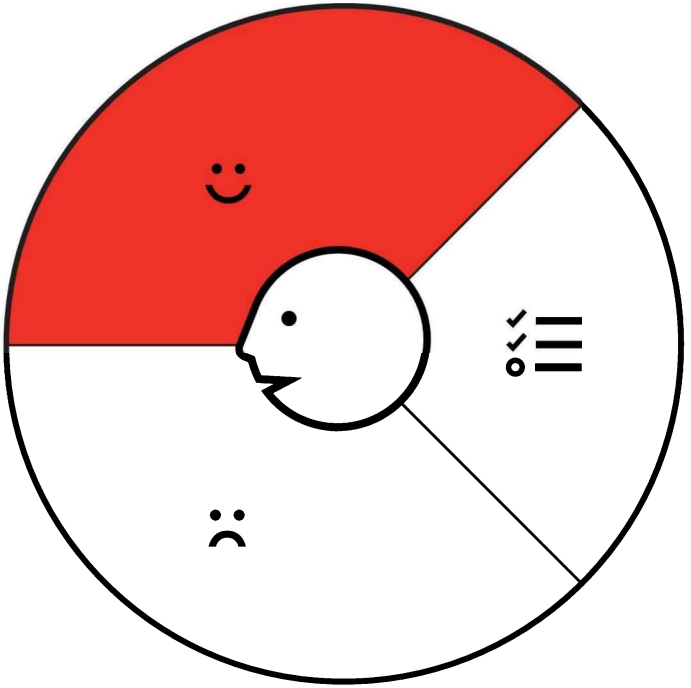
Relevancia de la alegría

Una alegría puede resultar esencial o agradable para el cliente, del mismo modo en que las frustraciones pueden ser extremas o moderadas.



Consejo: concreta las alegrías

Igual que con las frustraciones, es preferible describir las alegrías de la manera más concreta posible para distinguir claramente entre trabajos, frustraciones y alegrías. Pregúntales el grado óptimo que esperarían cuando indican «mejor rendimiento» como alegría deseada. De esta manera puedes anotar: «Me encantaría tener un aumento de rendimiento de más de *x*». Cuando comprendes cómo miden exactamente los clientes las alegrías (por ejemplo, resultados y beneficios), puedes diseñar mejores creadores de alegrías en tu propuesta de valor.



La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en varias alegrías potenciales del cliente:

- ¿Qué ahorros harían felices a tus clientes? ¿Qué ahorros valorarían desde el punto de vista del tiempo, dinero y esfuerzo?
- ¿Qué niveles de calidad esperan? Y ¿de cuáles quisieran más o menos?
- ¿Cómo satisfacen las actuales propuestas de valor a los clientes? ¿Con qué características específicas disfrutan? ¿Qué rendimiento y calidad esperan?
- ¿Qué les haría la vida más fácil a tus clientes? ¿Podría haber una curva de aprendizaje más plana, más servicios o costes de propiedad más bajos?
- ¿Qué consecuencias sociales positivas desean tus clientes? ¿Qué les hace quedar bien? ¿Qué aumenta su poder o estatus?
- ¿Qué buscan más los clientes? ¿Buen diseño, garantías, más características o que éstas sean más específicas?
- ¿Con qué sueñan los clientes? ¿Qué aspiran conseguir? O ¿qué representaría un alivio para ellos?
- ¿Cómo miden tus clientes el éxito o el fracaso? ¿Cómo calculan el rendimiento o el coste?
- ¿Qué aumentaría la probabilidad de que tus clientes adopten una propuesta de valor? ¿Desean un coste más bajo, menos inversión, menor riesgo o mejor calidad?

Descarga las preguntas desencadenantes

Perfil de un «lector de libros de empresa»

Hemos elegido utilizar a los lectores potenciales de este libro para ilustrar el perfil del cliente. De manera intencionada, hemos ido más allá de los trabajos, frustraciones y alegrías relacionadas meramente con leer libros, puesto que pretendíamos diseñar una propuesta de valor innovadora y más completa para personas del mundo de negocios en general.

El perfil del cliente que esbozamos a la derecha se basa en varias entrevistas que realizamos y miles de interacciones que mantuvimos con participantes de talleres. Sin embargo, no es obligatorio empezar con un conocimiento previo del cliente. Puedes comenzar a explorar ideas haciendo un esquema de un perfil basado en el aspecto que tú crees que pueden tener tus clientes potenciales. Es un excelente punto de partida para preparar entrevistas y pruebas relacionadas con tus asunciones sobre los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.



Las alegrías son beneficios, resultados y características que los clientes exigen o desean. Son elementos que se buscan en una propuesta de valor que ayudan a los clientes a resolver un trabajo.

Cuanto más tangibles y específicas sean las alegrías y frustraciones, mejor. Por ejemplo, «ejemplos de mi sector» es más concreto que «pertinentes en mi contexto». Pregunta a los clientes cómo miden las alegrías y frustraciones. Investiga cómo calculan el éxito o el fracaso de un trabajo que quieren resolver.

Procura comprender a tu cliente en profundidad. Si sólo tienes unas cuantas notas autoadhesivas en tu perfil, puede que denote una falta de comprensión del cliente. Descubre todos los trabajos, frustraciones y alegrías que puedas. Busca más allá de los que estén relacionados con tu propuesta de valor.



Deberías conocer los trabajos sociales y emocionales de tus clientes, además de los funcionales, que suelen ser más fáciles de identificar.

Procura ir más allá de una comprensión superficial de los trabajos. ¿Por qué quieren los clientes «aprender conocimientos nuevos»? Puede que quieran aplicar métodos nuevos en su empresa. Pregunta varias veces «por qué» para llegar a los trabajos más importantes.

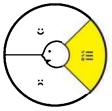
Asegúrate de no limitarte a considerar los trabajos, frustraciones y alegrías relacionadas con una propuesta de valor o producto que tengas en mente. Identifica esas frustraciones (p. ej.:«Los libros de empresa son demasiado largos»), así como otras extremas (p. ej.: «falta de tiempo» o «llamar la atención del jefe»).

Clasificar trabajos, frustraciones y alegrías

Aunque las preferencias individuales de cada cliente varíen, debes hacerte una idea de sus prioridades. Investiga qué trabajos considera importantes o insignificantes la mayoría. Averigua qué frustraciones les parecen extremas frente a las que simplemente consideran moderadas. Descubre qué alegrías consideran esenciales y cuáles agradables.

Clasificar tareas, frustraciones y alegrías es esencial para diseñar propuestas de valor que aborden temas que importen realmente a los clientes. Es evidente que es difícil descubrir lo que de verdad les interesa, pero tu comprensión mejorará cada vez que interactúes y experimentes con ellos.

Puedes empezar con una clasificación basada en lo que tú crees que es importante para tus clientes potenciales, siempre y cuando te esfuerces por probarla hasta que refleje de verdad las prioridades desde la perspectiva del cliente.



Importancia de la tarea
Clasifica los trabajos según la importancia que tienen para los clientes.



Intensidad de la frustración
Clasifica las frustraciones en función de lo extremas que son a ojos del cliente.



Relevancia de la alegría
Clasifica las alegrías según lo esenciales que sean a ojos del cliente.

+ Importante

- Mejorar habilidades + avanzar en la carrera
- Gestionar bien «mi trabajo»
- Mejorar o crear un negocio
- Evaluar + reducir riesgo
- Colaborar con los demás o ayudarlos
- Buscar, aprender y aplicar métodos
- Quedar bien con colegas, jefe, clientes
- Tomar decisiones con confianza
- Comunicar + vender ideas
- Hacer cosas que la gente quiera
- Convencer a los demás de los métodos preferidos
- Mantenerse actualizado

Insignificante

+ Extrema

- No avanzar en la carrera o ponerla en peligro
- Ir por el mal camino
- La dirección «no lo pilla»
- Tratar con el riesgo + incertidumbre
- Perder tiempo con ideas que no funcionan
- «Traducir» métodos al contexto propio
- Demasiada teoría
- Estar asociado con un gran fracaso
- Falta de presupuesto suficiente
- Hacer cosas que nadie quiera
- Falta de tiempo
- No hay vía clara para aplicar el método
- Contenido aburrido difícil de asimilar

Moderada

+ Esencial

- Ayudan en ascensos o aumentos de sueldo
- Aceptación por parte del liderazgo + equipo
- Reconocimiento por parte del equipo
- Ayuda cuando te atascas
- Ideas aplicables
- Se puede aplicar con confianza
- Fáciles de entender
- Propuestas de valor perfectas
- Conduce a resultados (victorias rápidas)
- Me ayuda a comunicar mis ideas claramente
- Indicadores claros para medir progreso
- Contribuye a una colaboración mejor
- Conectar con personas de ideas afines
- Consejos concretos (p.ej. reducir riesgo)

Agradable

EJERCICIO

Ponte en el lugar de tu cliente

LIENZO / 1.1

OBJETIVO
Visualiza lo que les importa a tus clientes en un formato que se pueda compartir

RESULTADO
Perfil conciso del cliente de una página

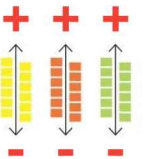
¿Comprendes realmente sus trabajos, frustraciones y alegrías? Elabora un perfil del cliente.

Instrucciones

Elabora un mapa del perfil de uno de tus actuales segmentos de clientes existentes para practicar con el perfil del cliente. Si estás trabajando en una idea nueva, esboza el segmento para el que intentas crear valor.

1. Descarga el lienzo del perfil del cliente.
2. Coge un paquete de notas autoadhesivas.
3. Elabora un mapa del perfil del cliente.





1

Selecciona el segmento de clientes.
Selecciona un segmento de clientes sobre el que quieras hacer un perfil.

2

Identifica los trabajos del cliente.
Pregunta a tus clientes qué trabajos intentan acabar. Indícalos todos anotando cada uno de ellos en una nota autoadhesiva.

3

Identifica las frustraciones del cliente.
¿Qué frustraciones tienen tus clientes? Anota todas las que se te ocurran, incluyendo obstáculos y riesgos.

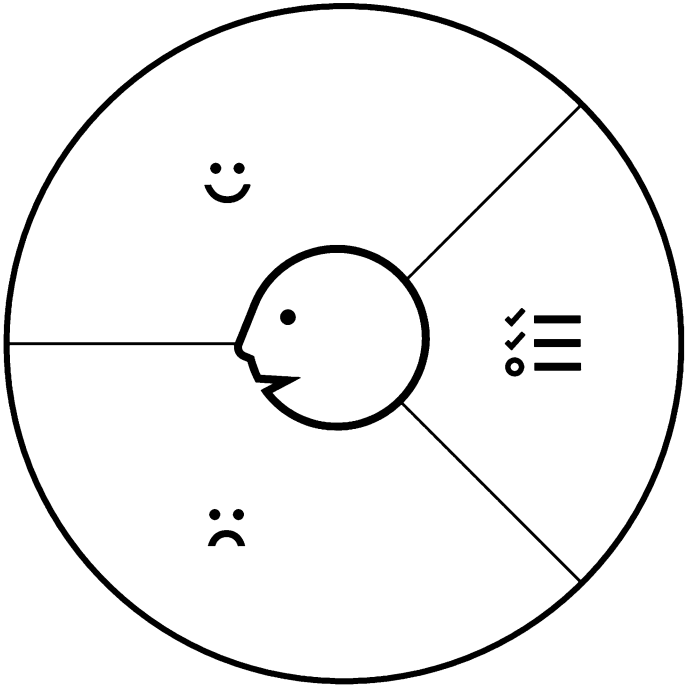
4

Identifica las alegrías del cliente.
¿Qué resultados y beneficios quieren conseguir? Escribe todas las alegrías que se te ocurran.

5

Prioriza trabajos, frustraciones y alegrías.
Ordena los trabajos, frustraciones y alegrías en columnas. Coloca arriba en cada una los trabajos más importantes, las frustraciones más extremas y las alegrías esenciales, y abajo, las frustraciones moderadas y las alegrías que estaría bien tener.

Perfil del cliente



EJERCICIO

LIENZO / 1.1

Copyright Business Model Foundry AG
Los creadores de Generación de modelos de negocio *y Strategyzer*

Descarga el pdf del perfil del cliente

Buenas prácticas para identificar trabajos, frustraciones y alegrías

Evita los errores que se cometen con frecuencia al realizar un perfil del cliente siguiendo estas recomendaciones.

✗ Errores comunes

Mezclar varios segmentos de clientes en un mismo perfil.

Mezclar trabajos y resultados.

Centrarse únicamente en los trabajos funcionales y olvidar los sociales y emocionales.

Hacer listas de trabajos, frustraciones y alegrías con tu propuesta de valor en mente.

Identificar muy pocos trabajos, frustraciones y alegrías.

Ser muy poco preciso en las descripciones de las frustraciones y alegrías.

✓ Buenas prácticas

Haz un lienzo de la propuesta de valor para cada segmento de clientes. Si vendes a empresas, pregúntate si tienes distintos tipos de clientes dentro de cada compañía (p. ej. usuarios, compradores).

Los trabajos son las tareas que los clientes intentan resolver, los problemas aquello que quieren solucionar o las necesidades que desean satisfacer,, mientras que las alegrías son los resultados concretos que quieren conseguir o, en el caso de las frustraciones, eliminar.

A veces los trabajos sociales o emocionales son más importantes que los trabajos funcionales «visibles». Puede ser más importante «quedar bien ante los demás» que encontrar una gran solución técnica que ayude a terminar el trabajo de manera efectiva.

Al elaborar un mapa de tu cliente, deberías proceder como un antropólogo y «olvidarte» de lo que tú ofreces. Por ejemplo, una editorial de libros de empresa no debería indicar los trabajos, frustraciones y alegrías relacionadas solamente con los libros, puesto que un lector tiene la opción de elegir entre libros de empresa, asesores, vídeos de YouTube o hasta incluso matricularse en un MBA. Ve más allá de los trabajos, frustraciones y alegrías que pretendes o esperas abordar con tu propuesta de valor.

Un buen perfil del cliente está lleno de notas autoadhesivas, ya que la mayoría tiene un montón de frustraciones, y espera o desea tener muchas alegrías. Define todos los trabajos importantes, frustraciones extremas y alegrías esenciales potenciales de los clientes.

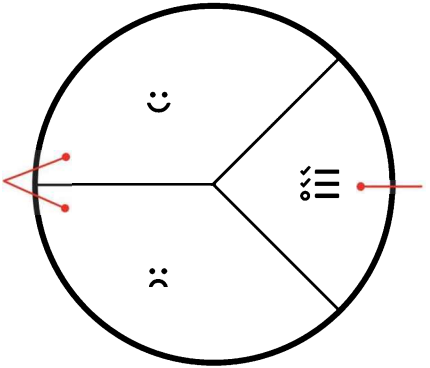
Procura que las frustraciones y alegrías sean tangibles y concretas. En lugar de anotar en alegrías «aumento de salario», especifica lo mucho que quiere un aumento tu cliente. En vez de escribir en frustraciones «se tarda demasiado», indica cuánto es exactamente «demasiado». Esto te permitirá comprender cómo miden exactamente los clientes el éxito y el fracaso.

Frustraciones frente a alegrías

Cuando empieces a hacer el perfil del cliente, puede que pongas las mismas ideas en frustraciones y alegrías como elementos opuestos. Es decir, si uno de los trabajos que tiene que resolver el cliente es «ganar más dinero», puede que empieces añadiendo «aumento de salario» en alegrías y «reducción de salario» en frustraciones.

Aquí hay un modo de hacerlo mejor:

- Averigua exactamente cuánto dinero más espera ganar el cliente para considerarlo una alegría e investiga que, reducción supondría una frustración.
- En frustraciones, añade las barreras que impiden o hacen difícil resolver un trabajo. En nuestro ejemplo la frustración podría ser: «Mi empresa no concede aumentos».
- En frustraciones, añade los riesgos relacionados con no resolver el trabajo. En nuestro ejemplo la frustración podría ser: «Quizá no pueda pagarles la matrícula de la universidad a mis hijos».



Pregúntate «por qué» varias veces hasta que comprendas de verdad los trabajos que tiene que resolver tu cliente.

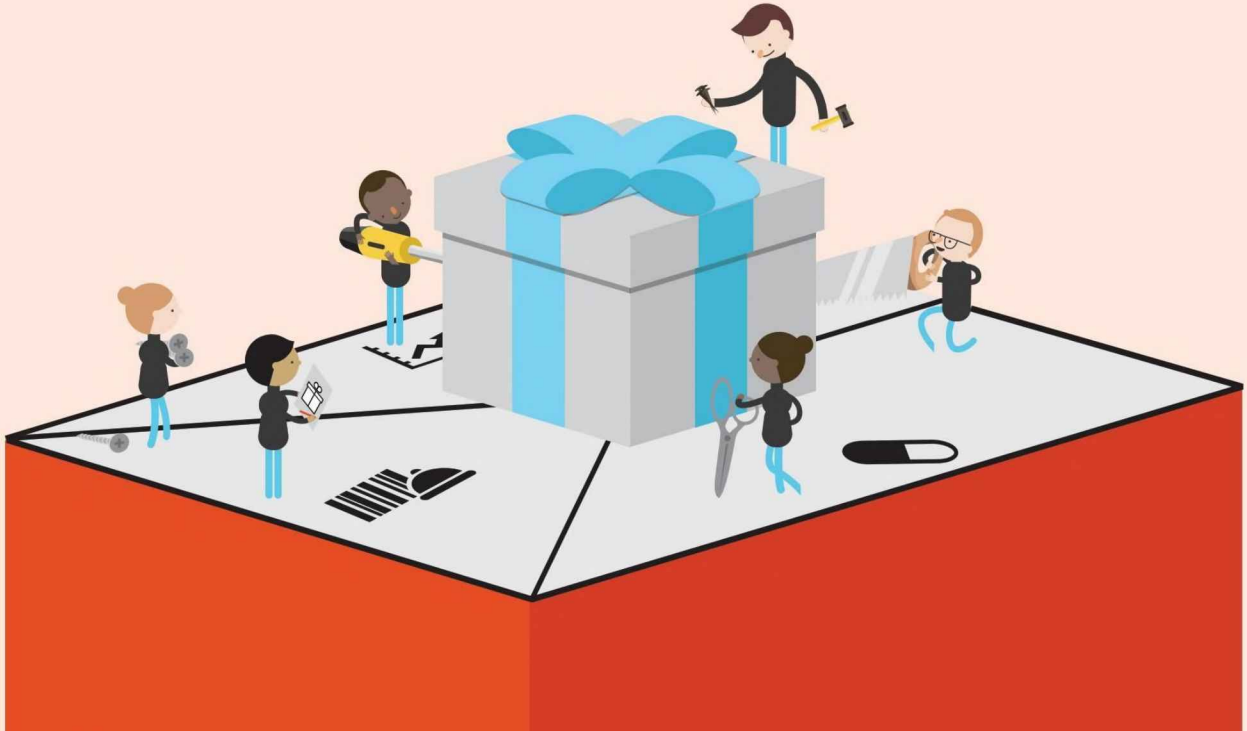
Otra cuestión que debes tener en cuenta cuando empiezas a elaborar el perfil del cliente es que sólo comprendes sus trabajos de manera superficial. Para evitarlo, tienes que preguntarte por qué quiere realizar un trabajo determinado y ahondar en sus motivaciones reales.

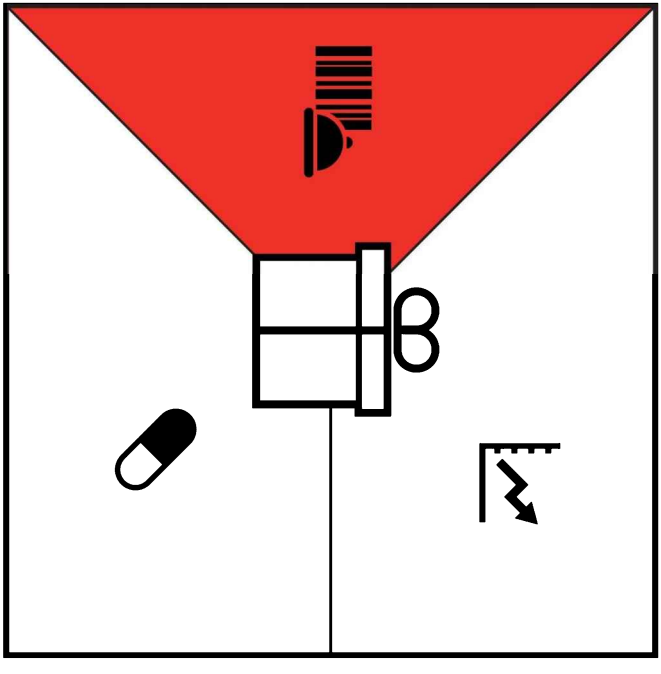
Por ejemplo, ¿por qué quiere aprender una lengua extranjera? A lo mejor es porque el trabajo «real» es mejorar su currículum. ¿Por qué quiere mejorarlo? Quizás es que quiere ganar más dinero.

No te conformes hasta que llegues a comprender de verdad lo que hay detrás de los trabajos que realmente motivan a los clientes.

1.2

Mapa de valor





Productos y servicios

Se trata sencillamente de una lista de lo que ofreces. Piensa en ello como todos los artículos que tus clientes pueden ver en el escaparate, en sentido metafórico. Una enumeración de todos los productos sobre los que se construye tu propuesta de valor. Este paquete ayuda a tus clientes a realizar trabajos funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer necesidades básicas. Es fundamental reconocer que los productos y servicios no crean valor por sí solos, sólo en relación con un segmento de clientes específico y sus trabajos, frustraciones y alegrías.

Tu lista de productos y servicios también puede incluir aquellos que ayudan a tus clientes a desempeñar los papeles de comprador (comparar ofertas, decidir y comprar), cocreador (codiseñar propuestas de valor) y transferidor (deshacerse de un producto).

Probablemente tu propuesta de valor estará compuesta de varios tipos de productos y servicios:

Físicos/tangibles
Los bienes, como los productos manufacturados.

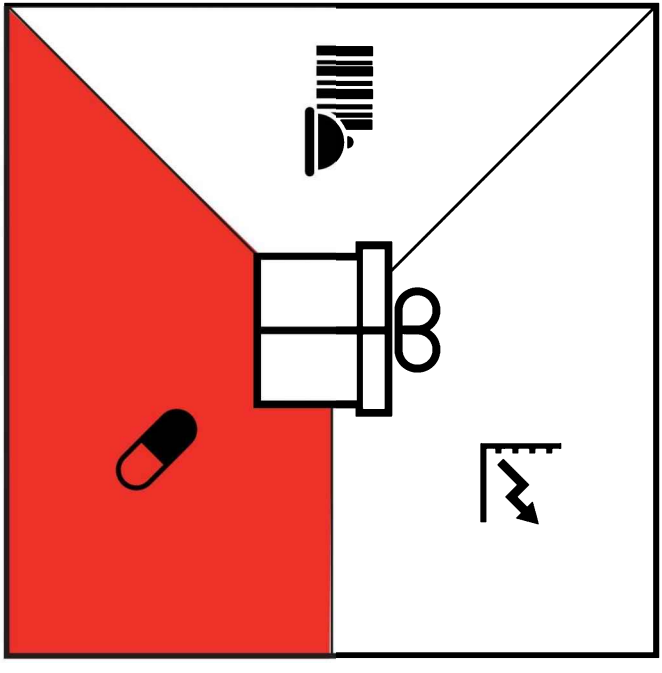
Intangibles
Productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa.

Digitales
Productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones online.

Financieros
Productos como fondos de inversión y seguros o servicios como la financiación de una compra.

Relevancia
Es esencial admitir que para tus clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia. Algunos son esenciales para tu propuesta de valor, otros son simplemente agradables.





Aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones describen de manera exacta cómo tus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de tus clientes. Resumen de manera explícita cómo pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo, o las que les impiden resolverlo.

Las buenas propuestas de valor se centran en las frustraciones que importan a los clientes, sobre todo en las extremas. No hace falta que aportes un aliviador para cada frustración que hayas identificado en el perfil del cliente, ninguna propuesta de valor puede hacerlo. Las mejores se suelen centrar exclusivamente en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes te puede ayudar a pensar maneras distintas de cómo tus productos y servicios pueden aliviar las frustraciones de los clientes.

Pregúntate: ¿Podrían tus productos y servicios...?

- ¿Generar ahorros? Desde el punto de vista del tiempo, dinero o esfuerzo.
- ¿Hacer que tus clientes se sientan mejor? Eliminando frustraciones, molestias y otros elementos que les provocan dolores de cabeza.
- ¿Arreglar soluciones de bajo rendimiento? Introduciendo novedades, mejor rendimiento y calidad.
- ¿Poner fin a las dificultades y retos con los que se encuentran tus clientes? Haciendo las cosas más fáciles o eliminando obstáculos.
- ¿Borrar consecuencias sociales negativas a las que se enfrentan o temen? Desde el punto de vista de la pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus.
- ¿Eliminar riesgos que les asustan? De tipo financiero, social, técnico o cosas que podrían salir mal.
- ¿Ayudar a tus clientes a dormir mejor? Abordando cuestiones significativas, disminuyendo o eliminando preocupaciones.
- ¿Limitar o erradicar los errores habituales que cometen? Ayudándoles a usar una solución de manera adecuada.
- ¿Eliminar barreras que hacen que tus clientes no adopten propuestas de valor? Introduciendo costes de inversión iniciales más bajos o eliminándolos, con una curva de aprendizaje más plana, o suprimiendo otros obstáculos que impidan la adopción.

Relevancia

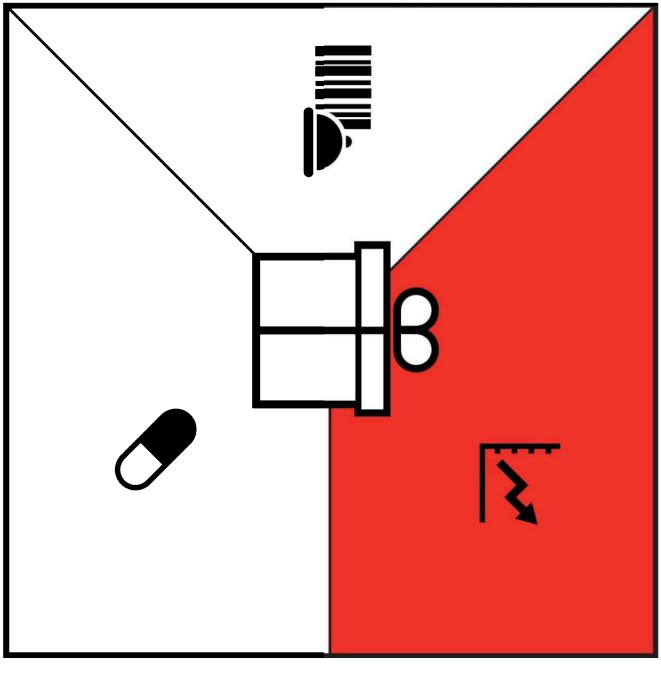
Un aliviador de frustraciones puede resultar más o menos valioso para el cliente. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables. Los primeros aplacan cuestiones extremas, normalmente de manera radical, y crean mucho valor. Los segundos simplemente mitigan frustraciones moderadas

+ Esencial

↕

Agradable

Descarga las preguntas desencadenantes



Creadores de alegrías

Los creadores de alegrías describen cómo tus productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo pretendes producir resultados y beneficios que tu cliente espera, desea o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costes.

Igual que los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías no necesitan abordar cada alegría identificada en el perfil del cliente. Céntrate en aquellas que son relevantes para ellos y en los puntos en los que tus productos y servicios pueden marcar la diferencia.

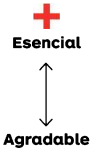
La siguiente lista de preguntas desencadenantes te puede ayudar a pensar de manera distinta cómo tus productos y servicios pueden hacer a tus clientes conseguir resultados y beneficios necesarios, deseados, esperados o inesperados.

Pregúntate: ¿Podrían tus productos y servicios...?

- ¿Generar ahorros que les interesen a tus clientes? Desde el punto de vista del tiempo, dinero o esfuerzo.
- ¿Producir resultados que esperan o que exceden sus expectativas? Ofreciendo niveles de calidad o variando la cantidad de algún elemento.
- ¿Ofrecer un mejor rendimiento que las actuales propuestas de valor y dejar encantados a tus clientes? En cuanto a características específicas, rendimiento o calidad.
- ¿Hacerles la vida o el trabajo más fácil? A través de una mejor usabilidad, accesibilidad, más servicios o un coste de propiedad más bajo.
- ¿Crear consecuencias sociales positivas? Haciéndoles quedar bien o ayudándoles a obtener un aumento de poder o estatus.
- ¿Hacer algo específico que los clientes buscan? Desde el punto de vista del buen diseño, las garantías o tener más características más específicas.
- ¿Cumplir un deseo con el que sueñan? Ayudándoles a conseguir sus aspiraciones o librándoles de un apuro.
- ¿Producir resultados positivos que se correspondan con los criterios de éxito y de fracaso que tienen tus clientes? Desde el punto de vista de un rendimiento mejor o de costes más bajos.
- ¿Ayudar a que la adopción sea más fácil? Mediante un coste más bajo, menos inversiones, menor riesgo, o mejor calidad, rendimiento o diseño.

Relevancia

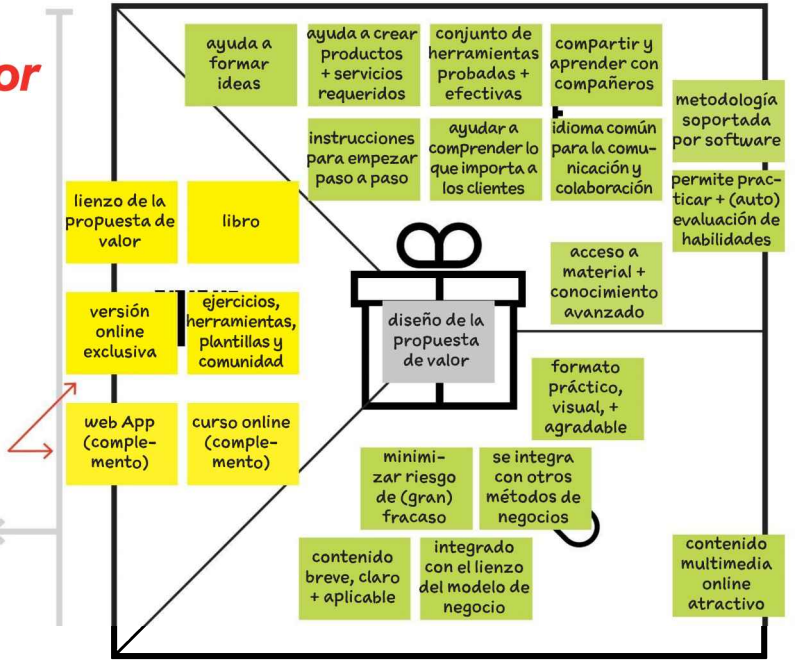
Un creador de alegrías puede producir resultados y beneficios más o menos relevantes para el cliente, igual que hemos visto con los aliviadores de frustraciones. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables.



Descarga las preguntas desencadenantes

Planificando la propuesta de valor de *Diseñando la propuesta de valor*

Las propuestas de valor excepcionales se centran en los trabajos, frustraciones y alegrías que son importantes para los clientes y que logran encargarse de ellos extremadamente bien. De nuevo, recordemos que no debes intentar cubrir todas las frustraciones y alegrías del cliente. Céntrate en aquellas que para él marcarán la diferencia.



Está bien agregar varias propuestas de valor en una.

Lista simple de los productos y servicios sobre la que se construye tu propuesta de valor para apuntar a un segmento de clientes específico.

Los aliviadores de frustraciones resumen de manera precisa cómo tus productos y servicios acaban con las frustraciones del cliente. Cada aliviador aborda por lo menos una de las frustraciones o alegrías. Aquí no añadas productos o servicios

Los creadores de alegrías resaltan cómo tus productos y servicios ayudan exactamente a los clientes a conseguir alegrías. Cada creador de alegrías aborda por lo menos una de las frustraciones o alegrías. Aquí no añadas productos o servicios.





Mapa formal de cómo creemos que los productos y servicios de este libro crean valor para los clientes.

EJERCICIO

LIENZO / 1.2

Realiza un mapa de cómo crean valor tus productos y servicios

OBJETIVO
Describe de manera explícita cómo crean valor tus productos y servicios

RESULTADO
Un mapa de una página de creación de valor

Instrucciones

Esboza el mapa de valor de una de tus propuestas existentes. Por ejemplo, utiliza una que tenga como objetivo el segmento de clientes del que hiciste el perfil en el ejercicio anterior. Es más fácil empezar con una propuesta que ya exista. No obstante, si aún no tienes ninguna, haz un esquema de cómo pretendes crear valor con una idea nueva. Más adelante en el libro, trataremos de modo más específico la creación de propuestas de valor nuevas.

Ahora:

1. Busca el perfil del cliente que completaste previamente.
2. Descarga el mapa de valor.
3. Coge un paquete de notas autoadhesivas.
4. Indica cómo creas valor para tus clientes.

El mapa de valor



Descarga el pdf del mapa de valor

Strategyzer

Copyright Business Model Foundry AG
Los creadores de Generación de modelos de negocio *y Strategyzer*



1

Haz una lista de productos y servicios.
Haz una lista de todos los productos y servicios de la propuesta de valor que ya tienes.



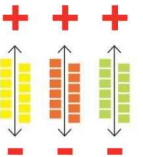
2

Resume los aliviadores de frustraciones.
Resume cómo tus productos y servicios ayudan a los clientes en la actualidad a aliviar frustraciones eliminando resultados, obstáculos o riesgos no deseados. Utiliza una nota autoadhesiva para cada aliviador de frustraciones.



3

Resume los creadores de alegrías.
Explica cómo tus productos y servicios crean en la actualidad resultados y beneficios esperados o deseados para los clientes. Utiliza una nota autoadhesiva para cada creador de alegrías.



4

Clasifica por orden de importancia.
Clasifica productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías según lo esenciales que sean para los clientes.

Haz este ejercicio online

Aliviadores de frustraciones frente a creadores de alegrías

Tanto los aliviadores de frustraciones como los creadores de alegrías crean valor para el cliente de distintas maneras. La diferencia es que los primeros abordan de manera específica las frustraciones del perfil del cliente, mientras que los segundos se ocupan de las alegrías. No pasa nada si alguno de ellos aborda a la vez frustraciones y alegrías. El principal objetivo de estas dos áreas es hacer explícita la creación de valor para el cliente de tus productos y servicios.



¿Qué diferencia hay con las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente?

Los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías son distintos de las frustraciones y alegrías. Sobre el primer grupo tú tienes control, mientras que sobre el segundo no. Tú decides (por ejemplo, con el diseño) cómo pretendes crear valor ocupándote de frustraciones, alegrías y trabajos específicos, pero no decides los trabajos, frustraciones y alegrías que tiene el cliente. Y ninguna propuesta de valor se encarga de todos ellos. Las mejores abordan lo que más importa al cliente y se ocupan de hacerlo extremadamente bien.

Buenas prácticas para la creación del mapa de valor

✖ Errores comunes

Hacer una lista de tus productos y servicios en lugar de hacerla sólo de aquellos que tienen como objetivo un segmento específico.

Añadir productos y servicios a los campos de aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Ofrecer aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que no tienen nada que ver con las frustraciones y alegrías del perfil del cliente.

Intentar abordar de manera poco realista todas las frustraciones y alegrías del cliente.

✓ Buenas prácticas

Los productos y servicios crean valor sólo en relación con un segmento de clientes específico. Haz una lista sólo de los paquetes de productos y servicios que forman de manera conjunta una propuesta de valor para un segmento específico.

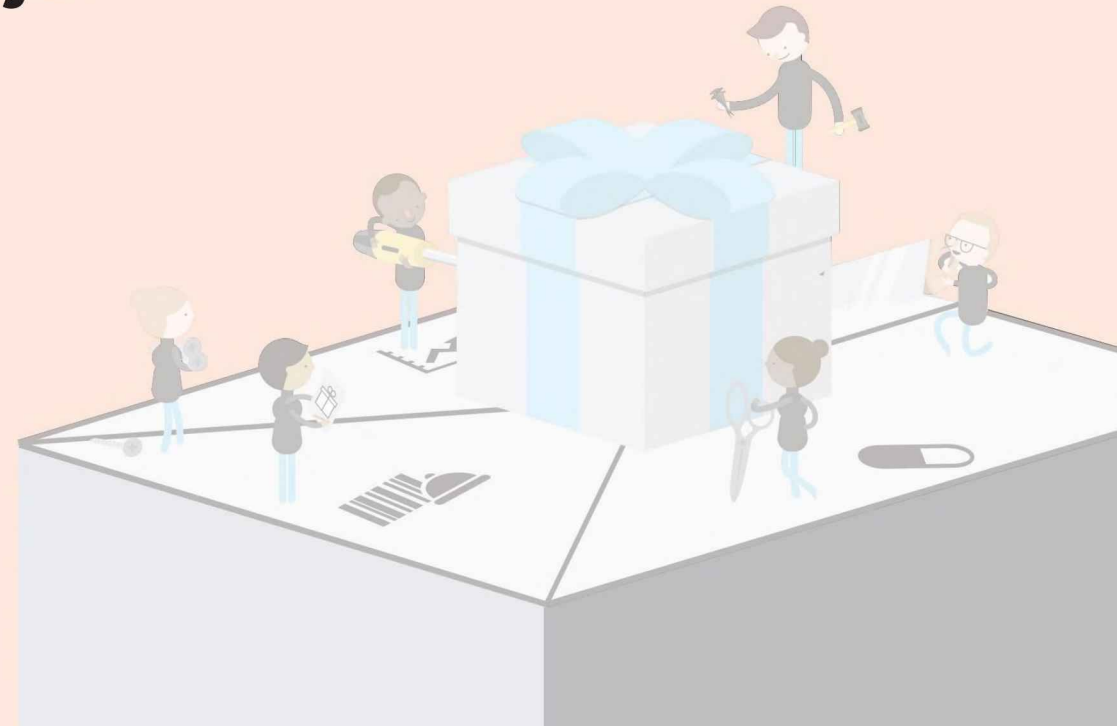
Los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías son explicaciones o características que explicitan la creación de valor de tus productos y servicios. Entre los ejemplos se incluyen: «ayuda a ahorrar tiempo» y «bien diseñado».

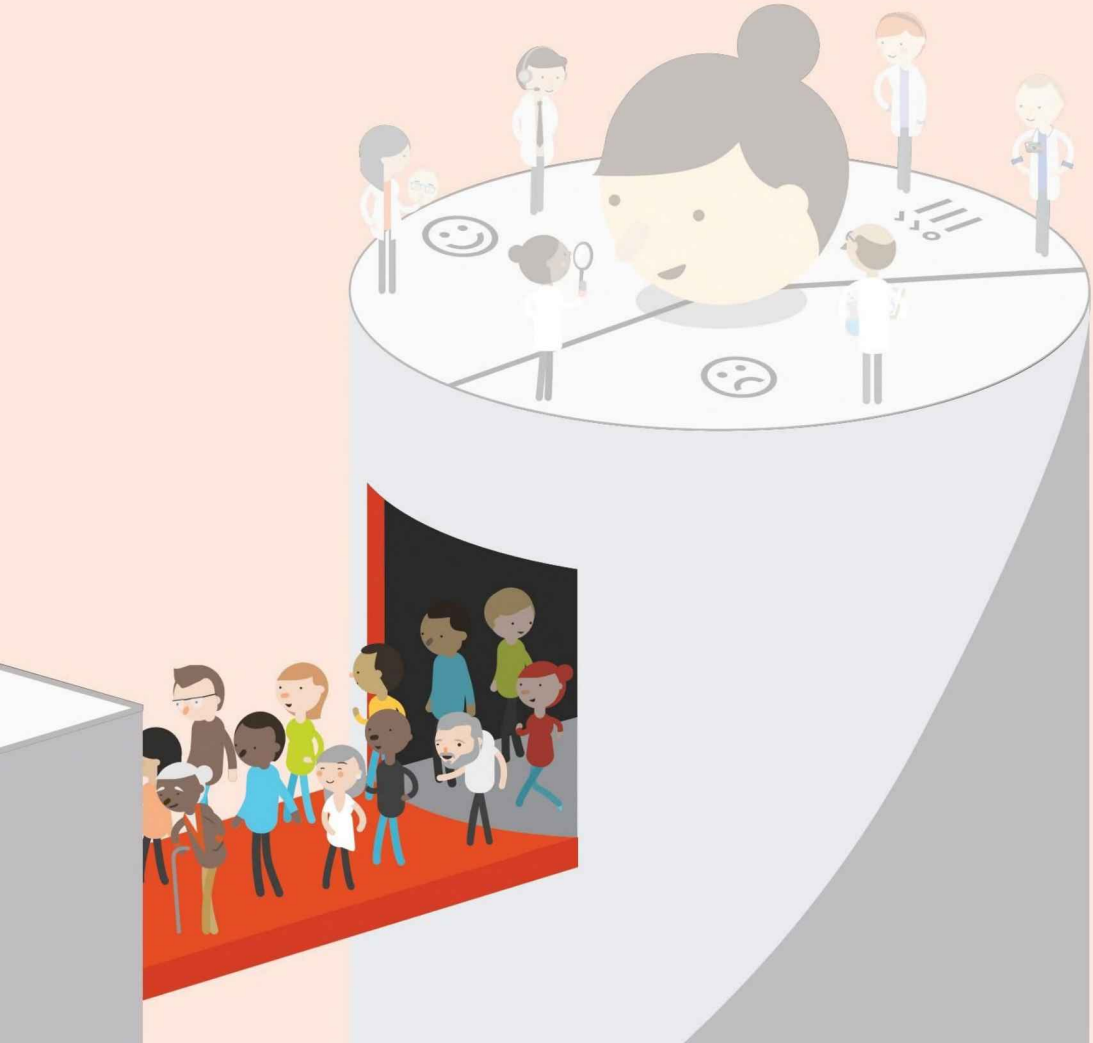
Recuerda que los productos y servicios no crean valor en términos absolutos. Siempre es en comparación con los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.

Sé consciente de que las buenas propuestas de valor son las que toman decisiones sobre qué trabajos, frustraciones y alegrías ocuparse y sobre cuáles renunciar. No hay ninguna que se encargue de todo. Si tu mapa de valor así lo indica, seguramente será porque no eres honesto con todos los trabajos, frustraciones y alegrías que deberían estar en tu perfil del cliente.

1.3

Encaje

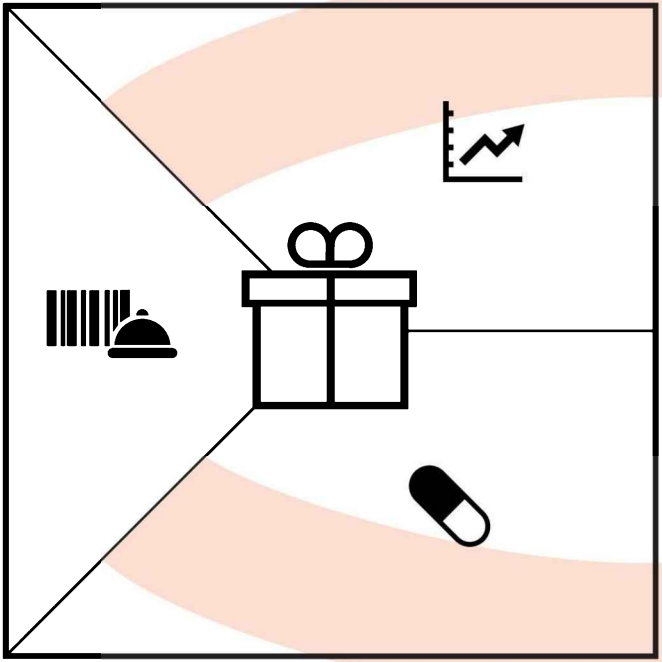




Encaje

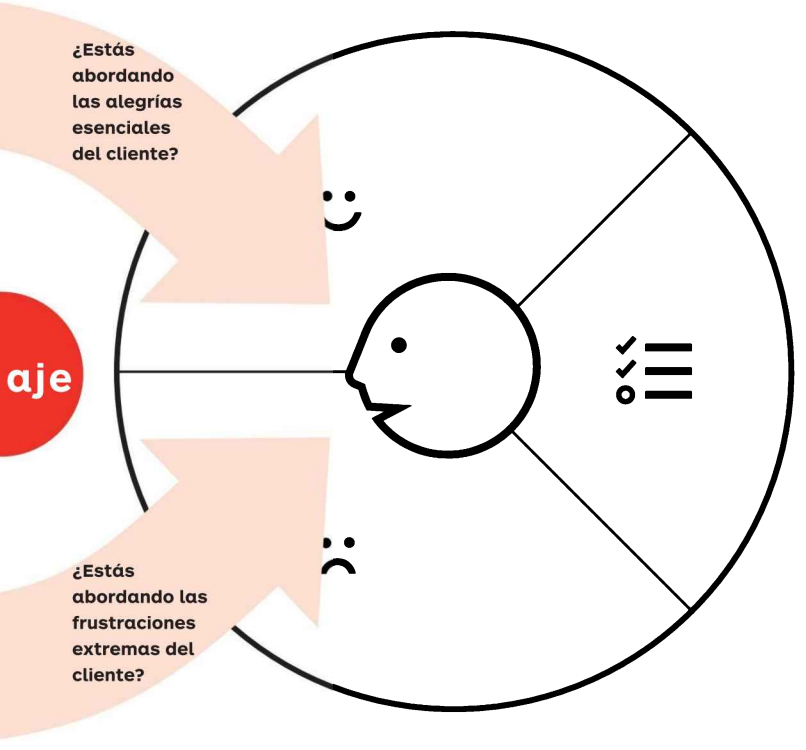
Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abordas trabajos importantes, alivias frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos. Como explicaremos a lo largo del libro, es difícil llegar a conseguirlo y también mantenerlo. Esforzarse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



Enc

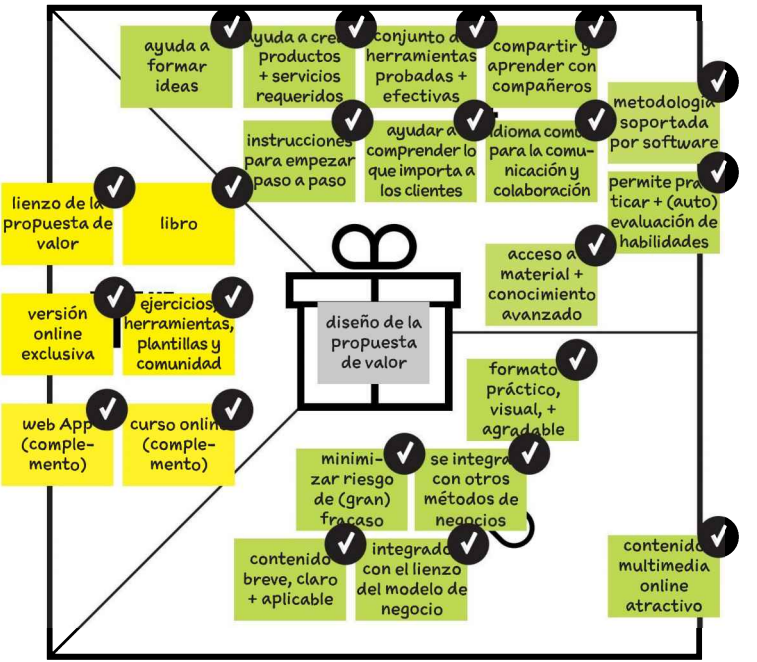
Los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Céntrate en los quebraderos de cabeza que sean más importantes y no se hayan abordado lo suficiente.



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

¿Encaje?

Cuando 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.



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.



Las X indican qué trabajos, frustraciones y alegrías no aborda la propuesta de valor.

EJERCICIO

Verifica tu encaje

LIENZO / 1.3

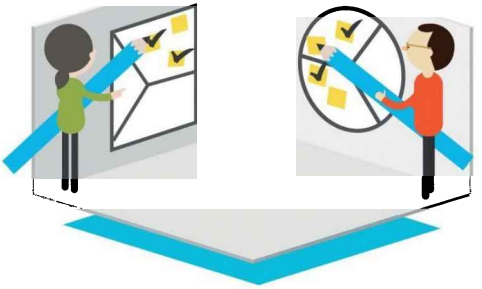
OBJETIVO
Comprueba que te estás ocupando de lo que les importa a los clientes

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

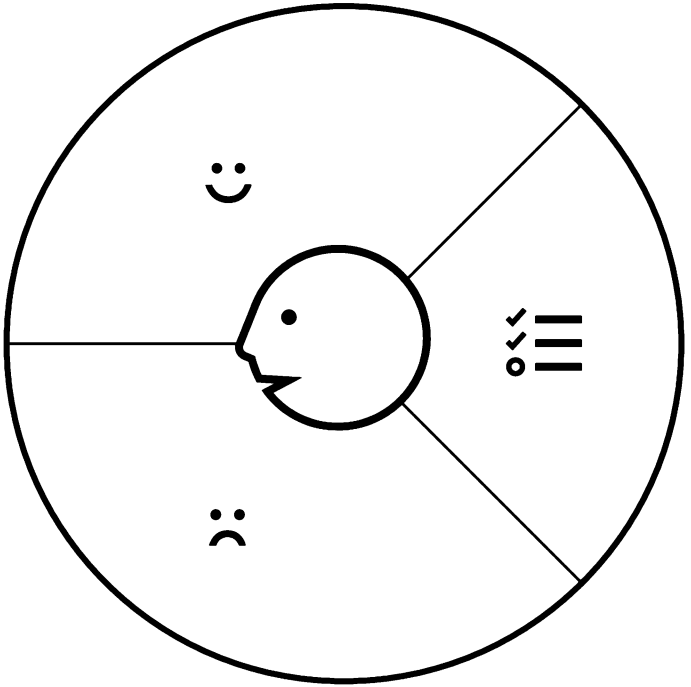
1

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

Tres tipos de encaje

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 diseñas 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).

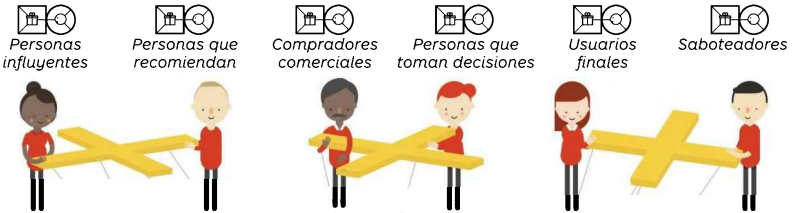
Perfiles del cliente de B2B

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:

+Desagregados

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



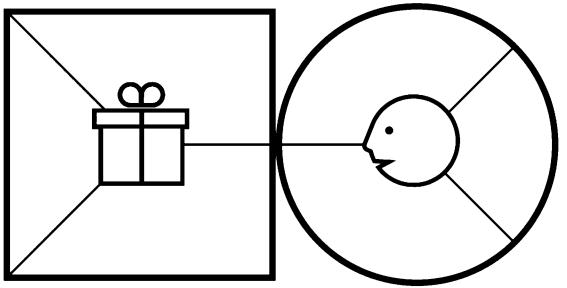


Las empresas son clientes que se componen de distintas partes interesadas, cada una de ellas con trabajos, frustraciones y alegrías distintas. Considera hacer un lienzo de propuesta de valor para cada una.

Agregados

Propuesta de valor

Segmento de negocio



Adaptado de The Four Steps to the Epiphany, *de Steve Blank.*

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 y el 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.

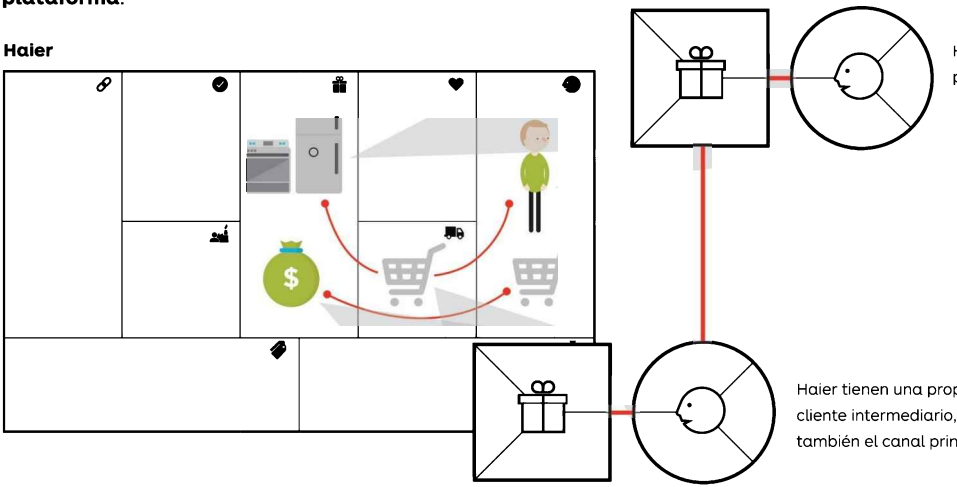
Dos ilustraciones habituales de encajes múltiples son los modelos de negocio **intermediarios** y de **plataforma**.

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.

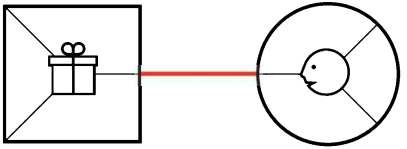
La empresa china Haier vende electrodomésticos y productos electrónicos a hogares de todo el mundo. Lo hace en gran medida a través de tiendas como Carrefour y Walmart, entre otras. Para tener éxito, Haier debe elaborar una propuesta de valor atrayente tanto para hogares (cliente final) como para distribuidores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

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.

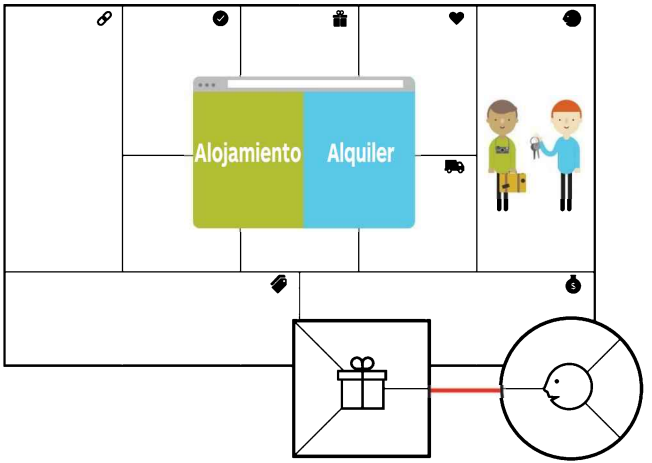


Plataformas

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

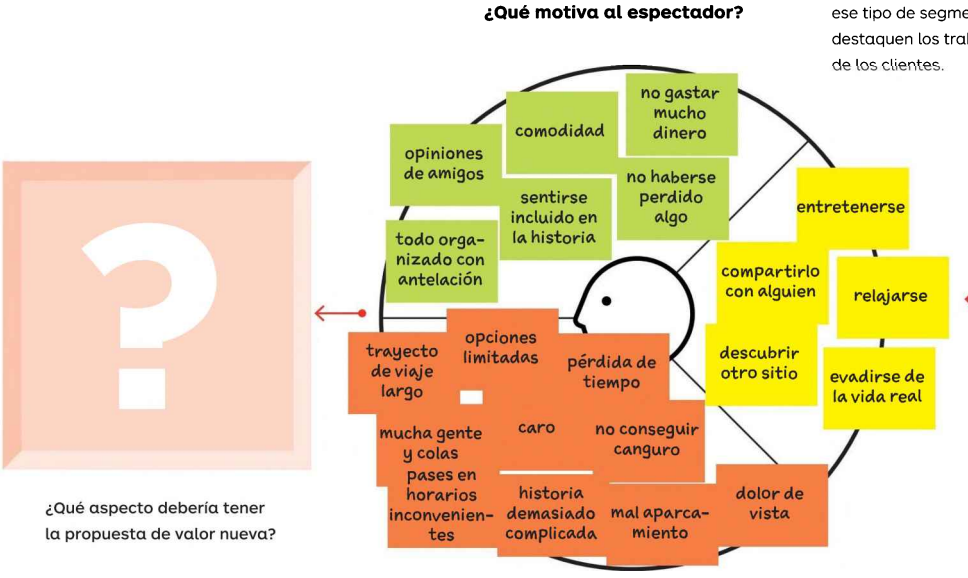


Ir al cine

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.

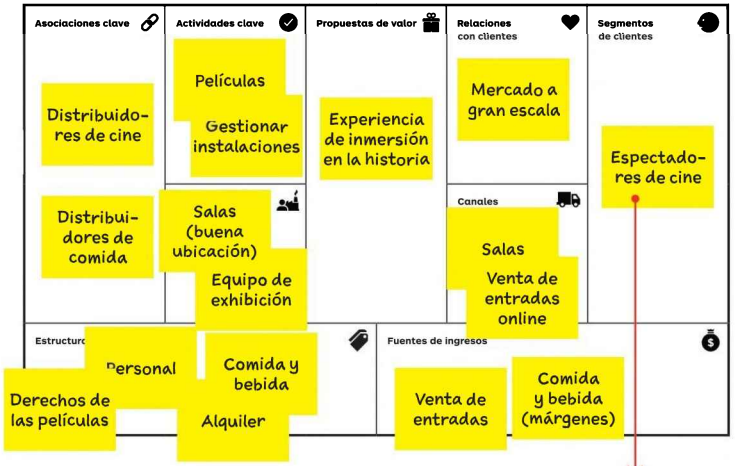
Podría empezar con las características de la propuesta de valor y entusiasmarse con pantallas grandes de última generación, tecnología punta, sabrosos tentempiés, acontecimientos sociales, experiencias urbanas y demás. Sin embargo, todo esto sólo tendrá importancia si a los clientes les interesara. Por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



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
20-30 años
Clase media alta
Gana 100.000 $/año
Casada, 2 hijos

Comportamiento en el cine:

- Prefiere películas de acción
- Le gustan las palomitas de maíz y los refrescos
- No le gusta hacer cola
- 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.

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.

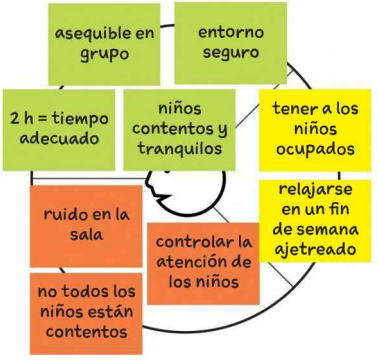
Por ejemplo, la clientela de un restaurante probablemente utilizará criterios muy distintos para evaluar su experiencia en una comida o en una cena. Del mismo modo, un usuario de teléfono móvil tendrá distintas necesidades cuando utilice el teléfono en un coche, en una reunión o en casa. Por consiguiente, 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.

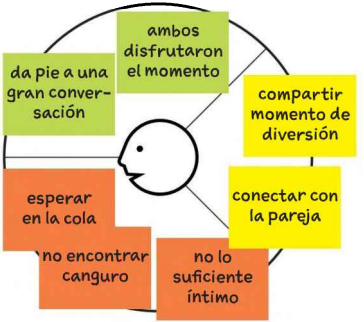




La tarde libre de los niños

¿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.

Esfuérzate 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.



página web de la película

pantalla grande y sonido surround

películas en pantalla grande

venta de entradas por anticipado online

asientos del amor



comodidad del hogar

biblioteca más grande

alquiler de películas

acceso instantáneo

control de la experiencia



ideal para conversar

cena en la ciudad

ambiente íntimo



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

ambos disfrutaron el momento

da pie a una gran conversación

compartir momento de diversión

conectar con la pareja

esperar en la cola

no encontrar canguro

no lo suficiente íntimo

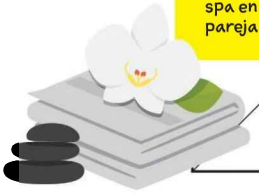


ideal para conversar

spa en pareja

alivio del estrés

eliges cuándo vas



comodidad del hogar

estimulante intelectualmente

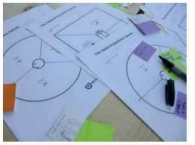
exposición de arte virtual online

acceso instantáneo

no hace falta canguro








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.

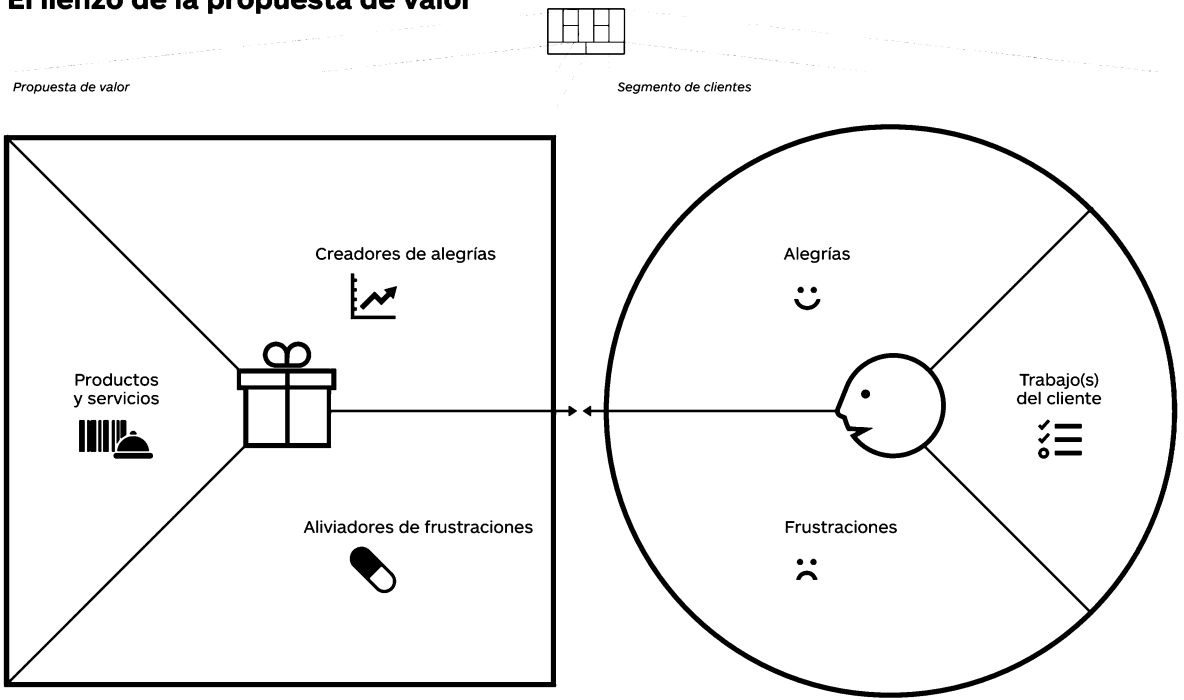
Mapa de valor

Usa el mapa de valor para explicitar 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

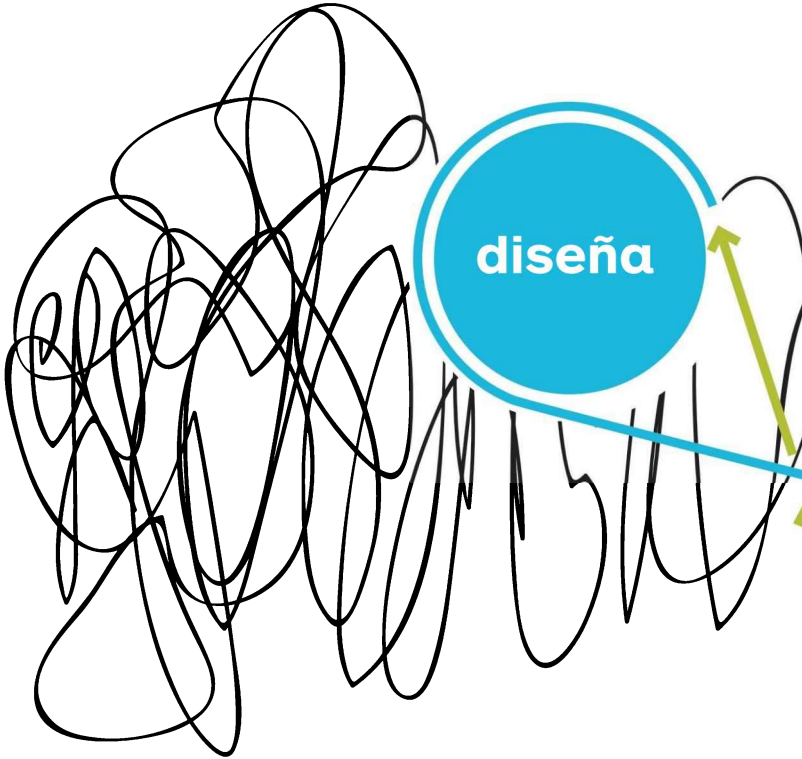


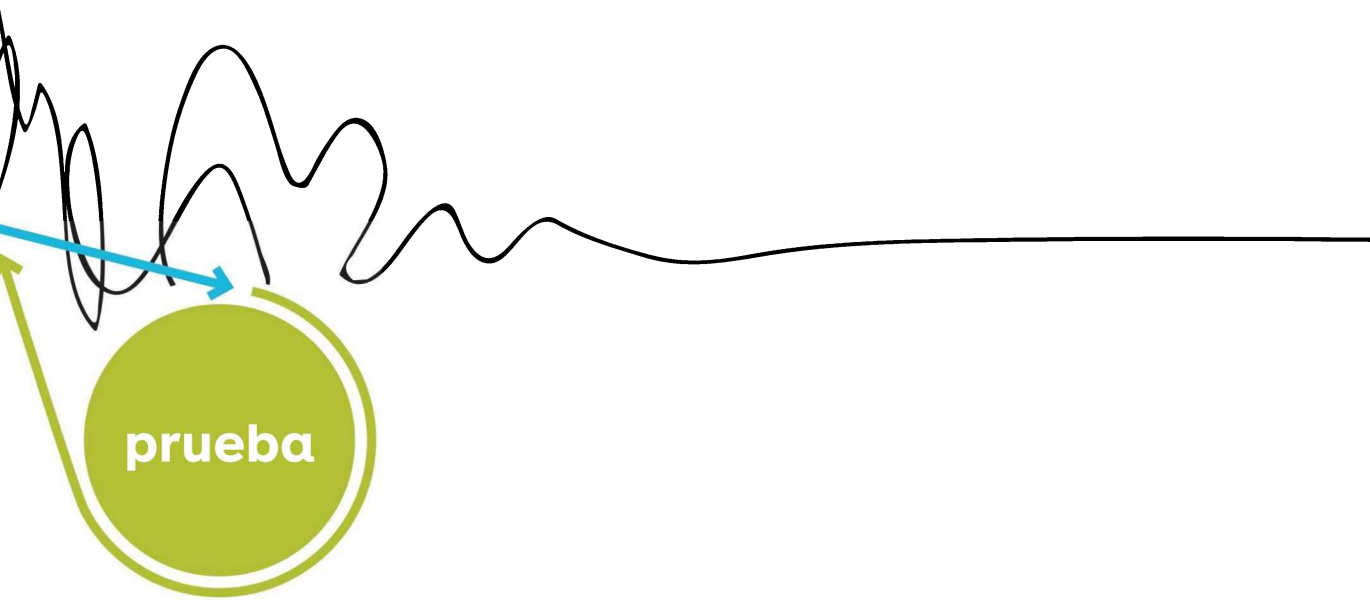
Strategyzer
strategyzer.com

Descarga el pdf del lienzo de la propuesta de valor

Diseña, prueba, repite

La búsqueda 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.




prueba

dise

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) y encuentra el modelo de negocio adecuado (pág. 142). Si formas parte de una empresa que ya existe, descubre las particularidades de diseñar en empresas establecidas (pág. 158)


DE LAS PRUEBAS
PUNTOS DE PARTIDA
OBSERVACIÓN


PROTOTIPADO
EVALUACIÓN
A LAS PRUEBAS
7 PREGUNTAS
FINANCIACIÓN
MODELO DE NEGOCIO
FALLO

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 ➔ pág. 172).

Ideas, puntos de partida y perspectivas

➔ 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

➔ 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 impliques mucho con un prototipo demasiado pronto. Procura que sean básicos para poder explorar posibilidades, descartarlos con facilidad y después seleccionar los mejores que hayan sobrevivido al riguroso proceso de pruebas con los clientes (➔ pág. 240).

Comprender a los clientes

➔ 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



10 características de las grandes propuestas de valor

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...

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



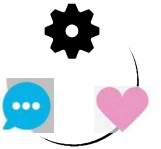
3

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



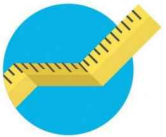
4

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



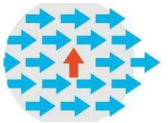
6

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

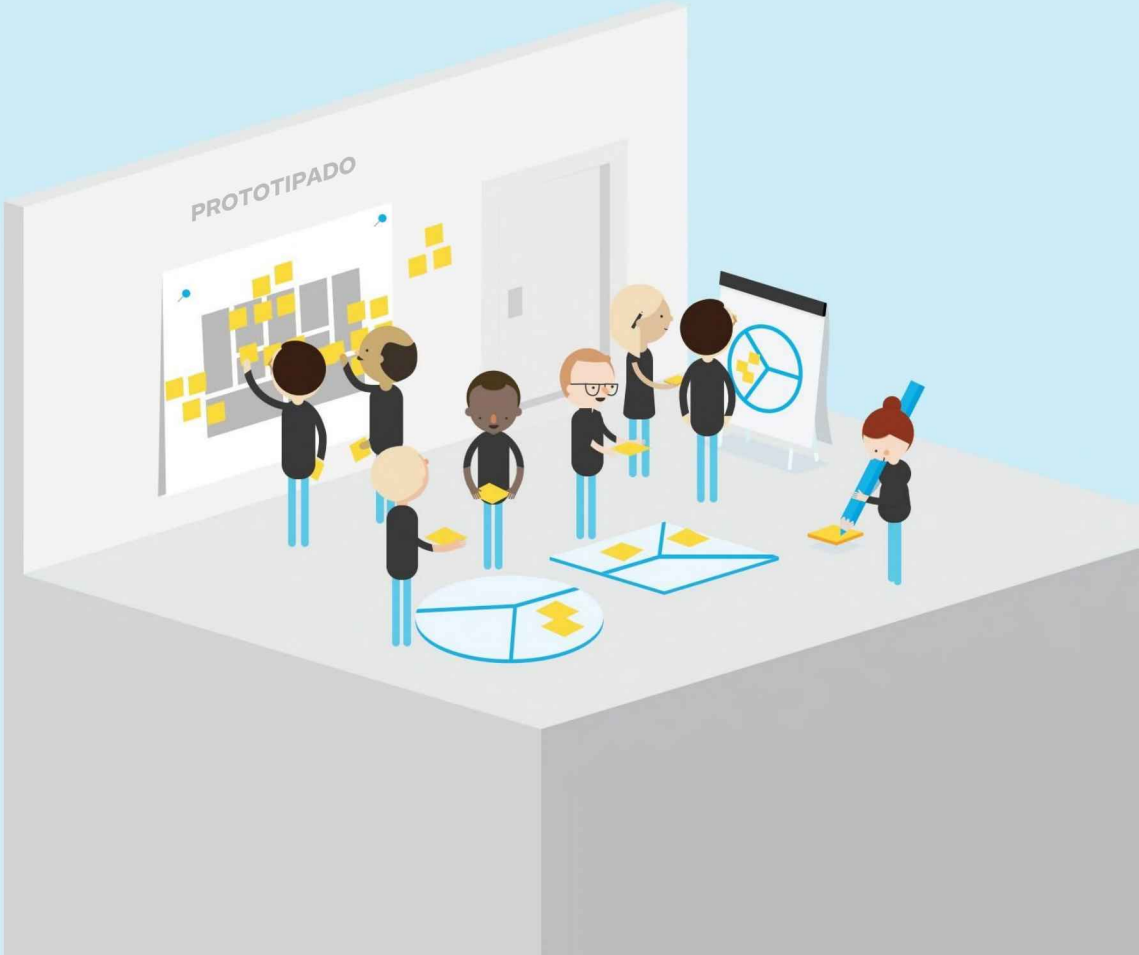


10

Son difíciles de copiar

2.1

Posibilidades de prototipos


PROTOTIPADO

¿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.

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

➔ 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

➔ pág. 82

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

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.



Lienzos de la propuesta de valor

➔ 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

➔ pág. 234

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



Producto mínimo viable

➔ 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)

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»



1

Que sean visuales y tangibles.
Este tipo de prototipos generan conversaciones y aprendizaje. No hagas una regresión al país del la cháchara.



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. Aprovéchalos 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.

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

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 asesor personal que les ofrece consejos y servicios a medida



1

***Brainstorming* - 15-20 minutos**

Utiliza distintas técnicas de *brainstorming* como las preguntas desencadenantes (→ pág. 15, 17, 31, 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.

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.

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.

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.

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

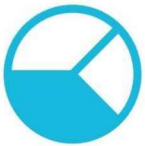
Los ad-libs son una manera estupenda de dar forma a direcciones alternativas para tu propuesta de valor. Te obligan a señalar cómo piensas crear valor exactamente. Crea prototipos de entre tres y cinco direcciones rellenando los espacios en blanco de abajo.

Descarga la plantilla

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)

 **.** **(A diferencia de**  **)**

Consejo:
Añade al principio o al final de cada frase:

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

la propuesta de valor de la competencia

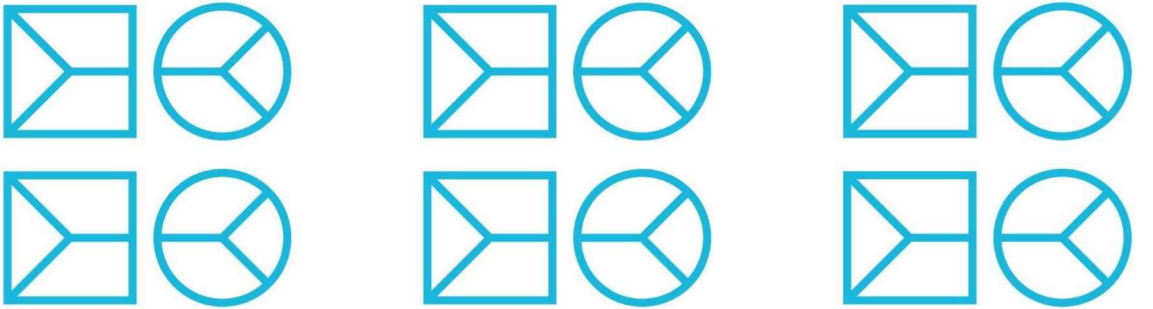
Nuestro(s) libro ayuda(n) profesionales del negocio que quieren mejorar o crear un negocio para evitar hacer cosas que nadie quiere y crear claros indicadores para medir el progreso.

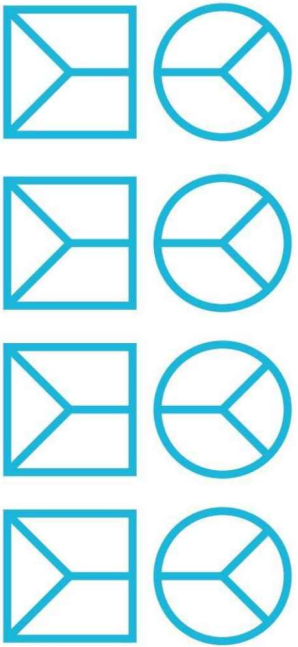
Precisa las ideas con los lienzos de la propuesta de valor

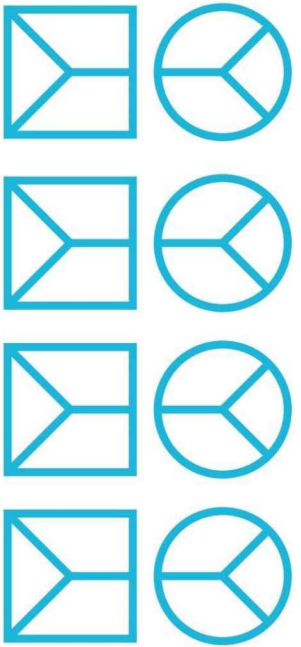
OBJETIVO
Esboza explícitamente cómo crean valor para el cliente las diferentes ideas

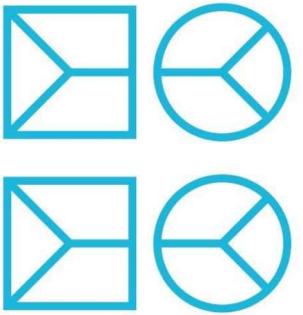
RESULTADO
Prototipos alternativos en forma de lienzos de la propuesta de valor

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









Utiliza un temporizador que puedas ver para limitar el tiempo que pasas trabajando 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.



2.2

Puntos de partida


Tarjeta de aprendizaje
PUNTOS DE PARTIDA

Por dónde empezar

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.

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.

Consigue el póster «Puntos de partida innovadores»

¿Podrías...

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?

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

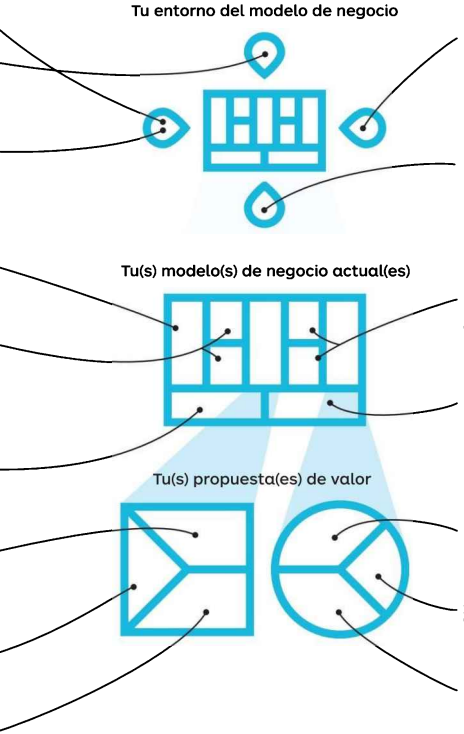
Alterar tu estructura de costes de forma drástica para reducir tus precios significativamente?

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

Imaginar un producto o servicio nuevos?

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

Zoom in



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?

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

Regalar tu producto central o aumentar tus precios por múltiplo?

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?

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»

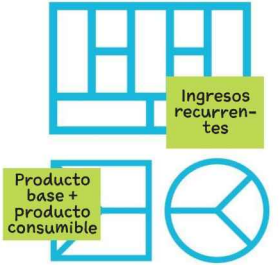


HILTI

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.

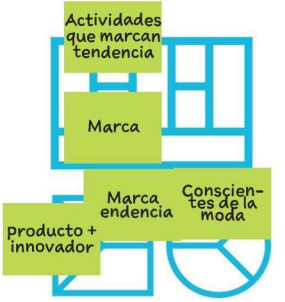


NESPRESSO.

Hojas y maquinilla de afeitar

Limitación: Crear una propuesta de valor compuesta por un producto base y uno 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.

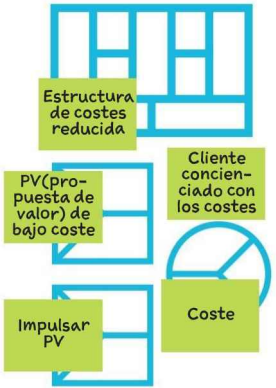


swatch

Marcador de tendencias

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

Swatch conquistó el mundo convirtiendo un reloj 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.

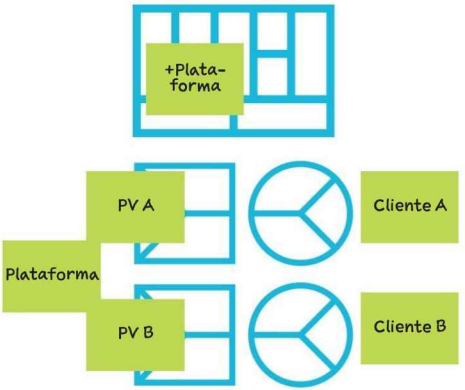


SOUTHWEST.COM

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, y 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

PROCESO

DISEÑAR / 2.2

Aporta grandes ideas a la mesa con libros y revistas

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 a 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.







2

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

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.

Descarga la «lista de libros de grandes ideas»

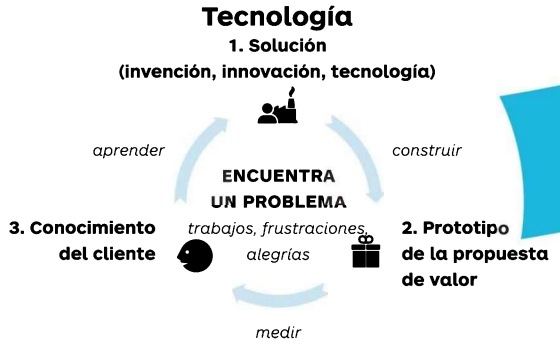
Push frente a *Pull*

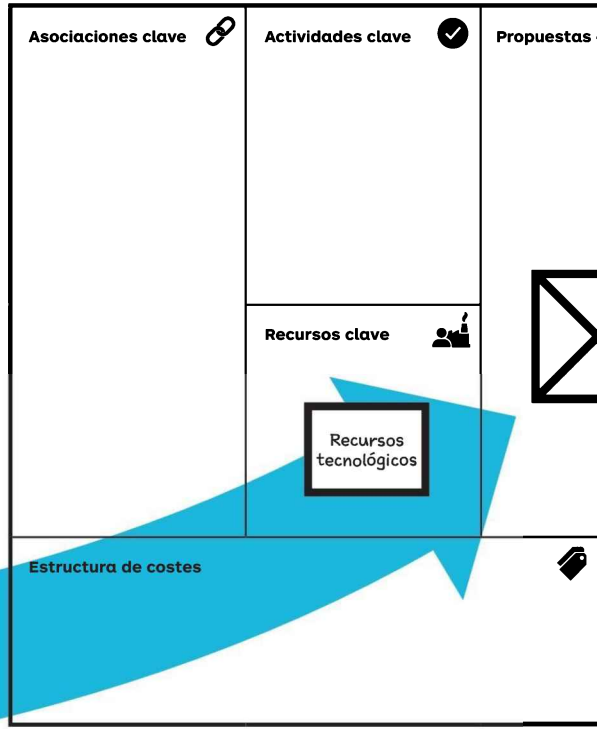
El debate entre la estrategia *push* y la estrategia *pull* es habitual. La primera estrategia, *push*, indica que empiezas el diseño de tu propuesta de valor a partir de una tecnología o innovación que posees, mientras que con la segunda, *pull*, empiezas con un trabajo, frustración o alegría manifiestos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

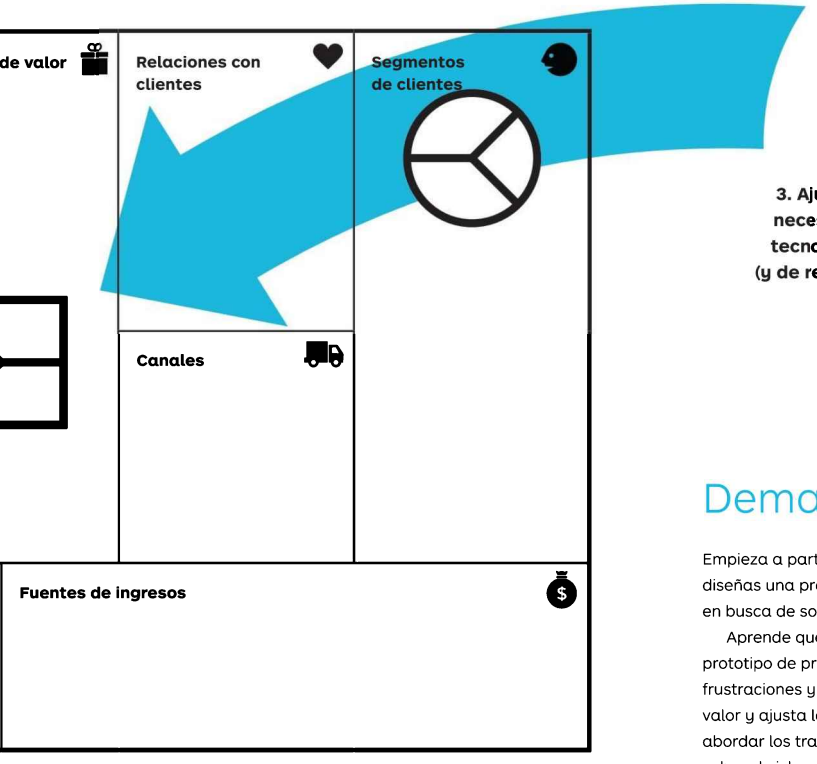
Impulso a la tecnología *(push)*

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.









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.

EJERCICIO

Push: Tecnología a la búsqueda de trabajos, frustraciones y alegrías

DISEÑAR / 2.2

OBJETIVO
Practica el enfoque basado en la tecnología sin riesgo

RESULTADO
Mejora de las habilidades

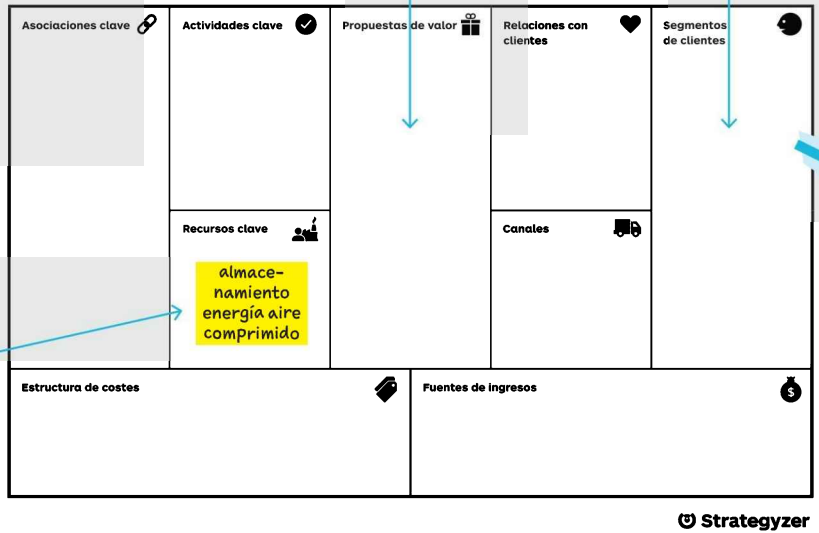
Este ejercicio de estrategia *push* empieza con la solución

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.

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 y que estaría dispuesto a pagar por ella.

El lienzo del modelo de negocio



Strategyzer

«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, hay que pensar una manera para almacenar la energía y poder reutilizarla posteriormente.

Durante 10 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 y crear almacenamiento y recuperación de energía eléctrica «llave 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».

Consejos

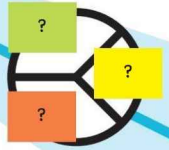
- Añade limitaciones de diseño en los ejercicios de impulso a la tecnología *(push)*. Puede que tu empresa no quiera abordar determinados segmentos de clientes (B2B,de empresa a empresa, B2C, de empresa a consumidor, regiones específicas, etcétera). O a lo mejor tú prefieres unas orientaciones estratégicas 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 (➔ pág. 172) una vez hayas seleccionado un segmento que esté interesado potencialmente.

6

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

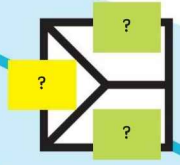
Continúa en la ➔ página 152

Zoom in



4

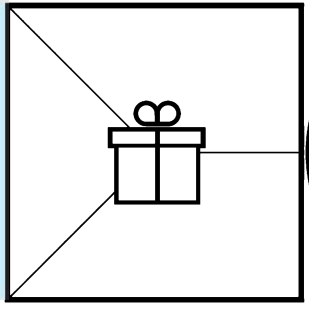
Prepara el perfil.
Haz un esbozo del perfil del cliente. Estima los trabajos, frustraciones y alegrías que habrá que abordar.

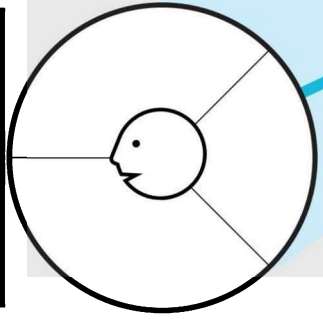


5

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

El lienzo de la propuesta de valor





Pull: Identifica trabajos de gran valor

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...



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 y alegrías relacionadas o un número pequeño de clientes está dispuesto a pagar por el servicio premium.

- ¿Hay 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 y alegrías relacionadas.

Basado en un trabajo realizado por la consultoría Innosight.

EJERCICIO

Pull: Selección del trabajo

DISEÑAR / 2.2

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

RESULTADO
Clasificación de trabajos del cliente desde tu perspectiva

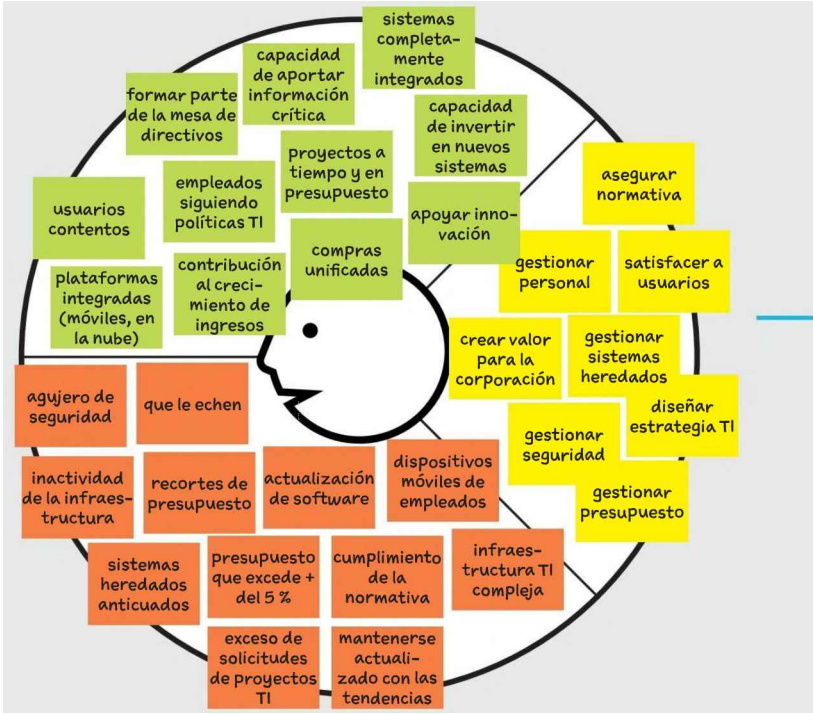
Este ejercicio de estrategia *pull* empieza con el cliente.

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 ésos 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 y alegrías, pero lo hacen extremadamente bien.
- Complementa este ejercicio obteniendo conocimiento del cliente in situ (→ pág.106) y experimentos que generen datos (→ pág. 216).

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



Strategyzer

Copyright Business Model Foundry AG
Los creadores de Generación de modelos de negocio *y Strategyzer*



- ¿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?



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



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

Trabajos	Importantes	Tangibles	No solucionados	Lucrativos	Trabajos de gran valor
crear valor para la corporación	•••	•	•••	••	= 9
diseñar estrategia TI	••	•	••	••	= 7

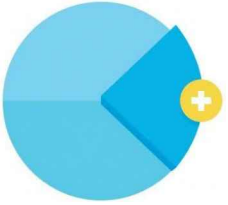
Escala de puntuación: • *(poco) a* •••• *(mucho)*

Basado en un trabajo realizado por la consultoría Innosight.

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.

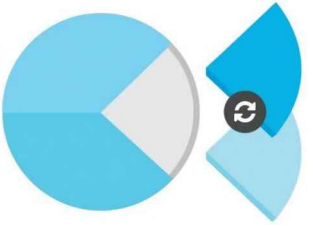
¿Puedes...



Abordar más trabajos?

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

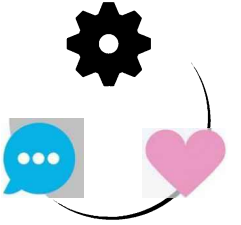
Con el iPhone, Apple no sólo reinventó el teléfono móvil, sino que nos permitió almacenar y escuchar música y navegar por Internet en un solo dispositivo.



Pasar 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.

Hilti, 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.

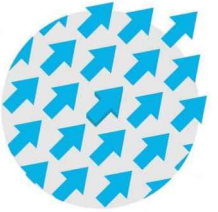
Descarga las preguntas desencadenantes



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 ayudar a un cliente a resolver un trabajo.

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

2.3

Comprender a los clientes






OBSERVACIÓN

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.



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 ➔ 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 ➔ 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 ➔ 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 y 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 y 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 y segmentos.



El científico

Invita a los clientes a participar (consciente o inconscientemente) en un experimento. Aprende con el resultado.

Nivel de dificultad: ★★★★

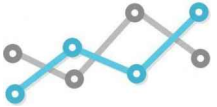
Punto fuerte: Aporta conocimientos basados en hechos del comportamiento del mundo real; funciona especialmente bien con ideas nuevas.

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

Ver más en la ➔ 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.



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 tienes 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.

Fuente: Siegel, E., Analítica predictiva. Predecir el futuro utilizando Big Data, *Anaya Multimedia, Madrid, 2013*

El periodista: Entrevista a tus clientes

OBJETIVO
Conocer mejor al cliente

RESULTADO
Primeros perfiles del cliente ligeramente validados

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 y 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.

Consejo

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

7

Sintetiza.

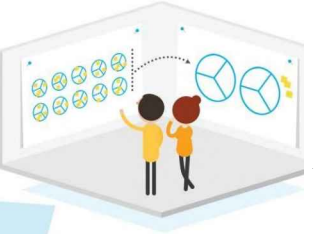
Elabora un perfil sintetizado para cada segmento de clientes que surja de todas tus entrevistas. Escribe tus ideas más importantes en notas autoadhesivas.

3

Realiza la entrevista.

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





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 influyan en los trabajos, frustraciones y alegrías?



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 hayas averiguado sobre los modelos de negocio. Anota las ideas más importantes.

Reglas básicas para entrevistar

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 y 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. Compleméntalas 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 puede que no contesten de la misma manera con un dispositivo de grabación en la mesa.

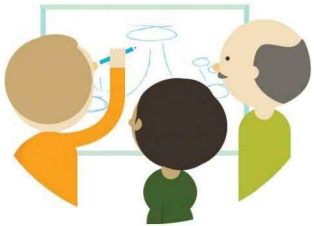
Fitzpatrick, The Mom Test, *2013*

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.



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 las 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 síguele durante un día. Anota todos los trabajos, frustraciones y alegrías que observes. Haz un seguimiento de su tiempo. Sintetiza. Aprende.

Hoja de trabajo «Un día en la vida»

OBJETIVO
Comprender el mundo de tu cliente con más detalle
RESULTADO
Esquema del día de tu cliente

Plasma los trabajos, frustraciones y alegrías más importantes para el cliente que seguiste.

Consejos

- Observa y toma notas. Abstente de hacer interpretaciones basadas en tu propia experiencia. Deja a un lado los prejuicios. Trabaja como un antropólogo y observa con mirada nueva y mentalidad abierta.
- Presta atención tanto a lo que ves como a lo que no ves.
- Plasma no sólo lo que se puede observar sino también aquello que no se habla, como los sentimientos o emociones.
- Desarrolla empatía con el cliente como marco crítico para llevar a cabo de manera efectiva este tipo de investigación contextual.

Tiempo	Actividad (lo que veo)		Notas (lo que pienso)
7 p.m.	cepillar dientes a los niños antes de acostarse		padres molestos por las salpicaduras de agua
			
			
			
			
			
			
			
			
			
			

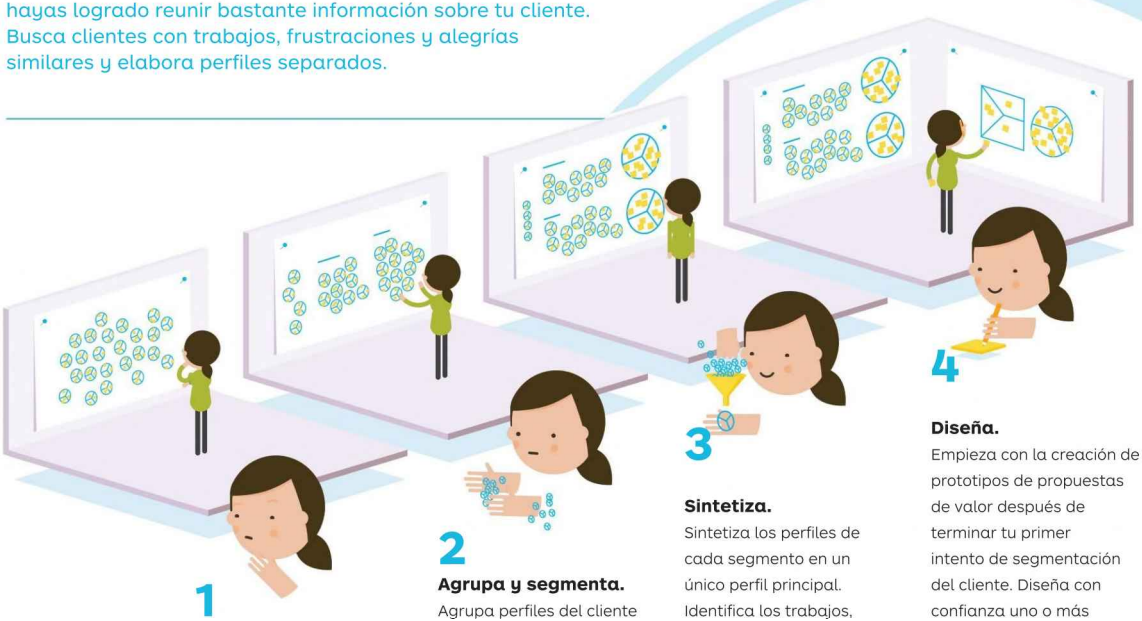
Descarga la hoja de trabajo «Un día en la vida»

Identifica patrones en la investigación del cliente

OBJETIVO
Precisar a tu cliente

RESULTADO
Perfil sintetizado del cliente

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



1

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

2

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

3

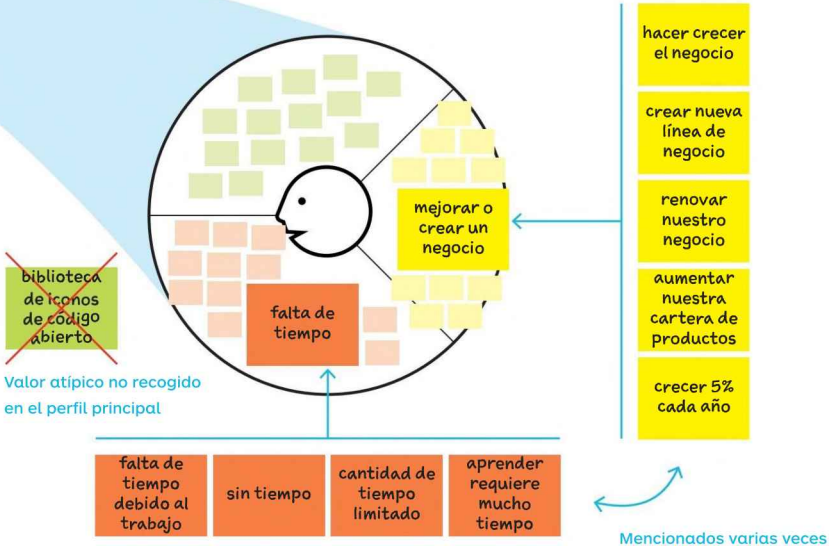
Sintetiza.
Sintetiza los perfiles de cada segmento en un único perfil principal. Identifica los trabajos, frustraciones y alegrías más comunes y utiliza etiquetas separadas para describirlos en el perfil principal.

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 y 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 lo 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.

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.



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.



3

Busca de manera activa una solución.

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



2

Es consciente de que tiene un problema.

El cliente comprende que hay un problema o trabajo.

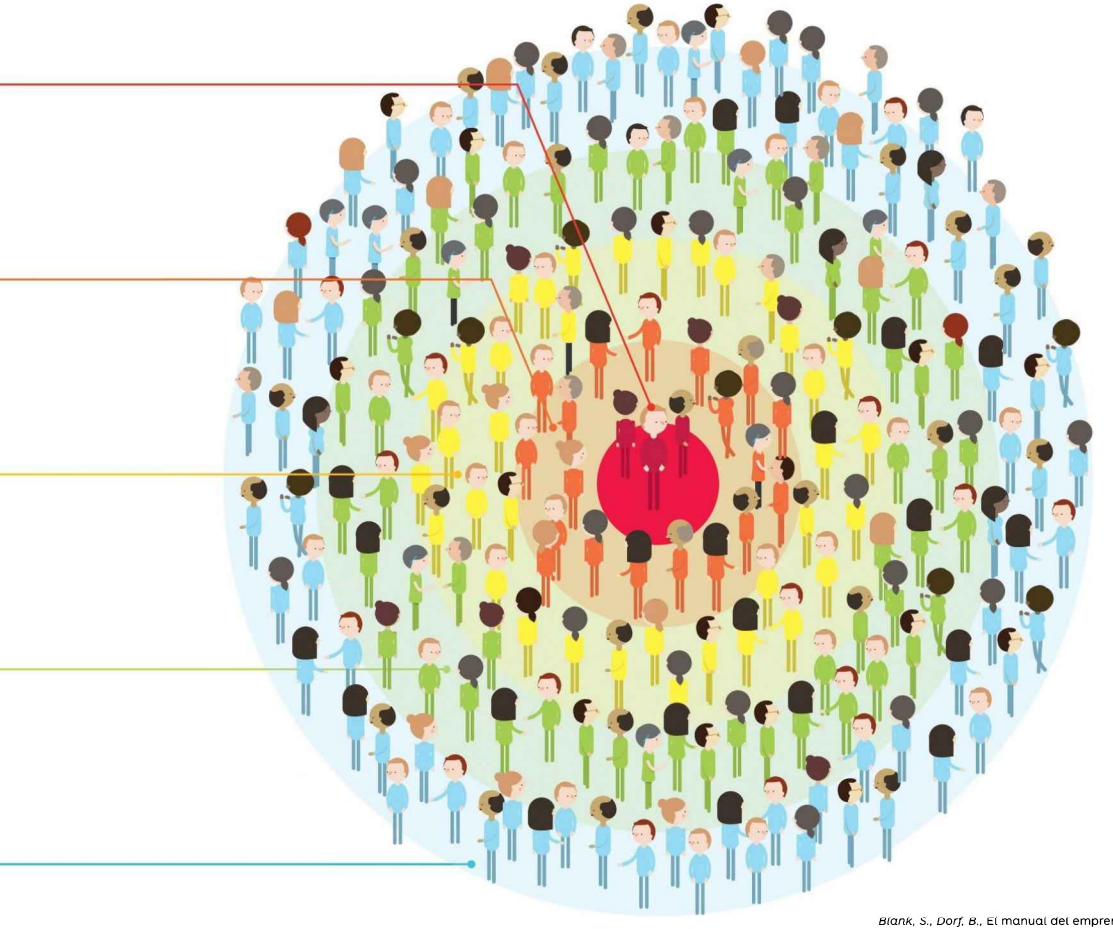


1

Tiene un problema o una necesidad.

En otras palabras, hay que resolver un trabajo.



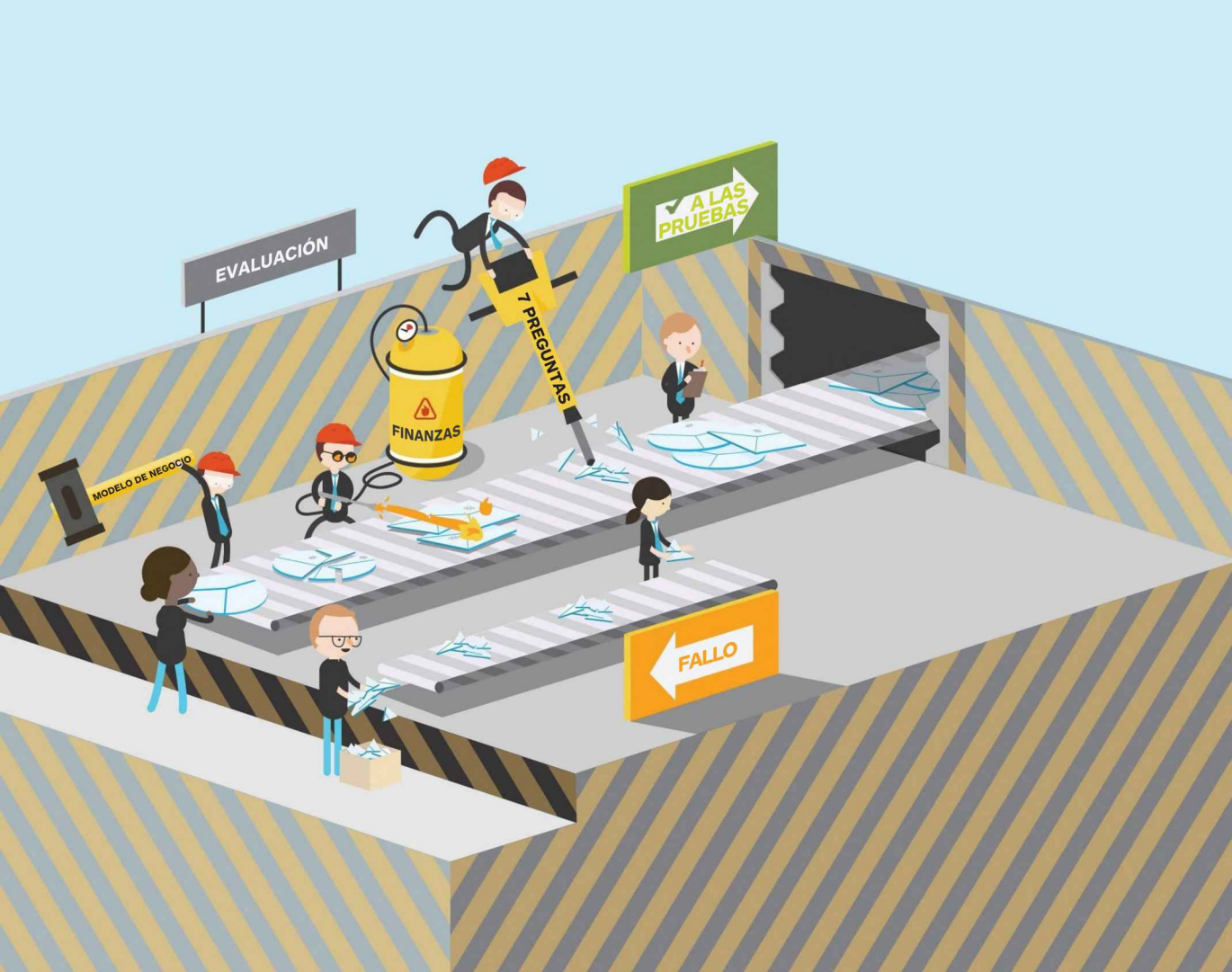


Blank, S., Dorf, B., El manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una gran empresa, *Gestión 2000, Barcelona, 2013*

2.4

Tomar decisiones



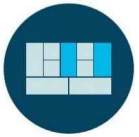

EVALUACIÓN
A LAS PRUEBAS
7 PREGUNTAS
FINANZAS
MODELO DE NEGOCIO
FALLO

10 preguntas para evaluar tu propuesta 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 pruébalo con los clientes.



1

¿Está insertada en un gran modelo de negocio?





2

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





3

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

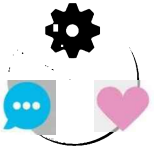




4

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

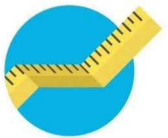




5

¿Aborda a la vez trabajos funcionales emocionales y sociales?





6

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

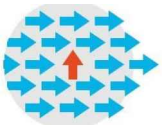




7

¿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?





8

¿Se diferencia de la competencia de manera significativa?





9

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





10

¿Es difícil de copiar?



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

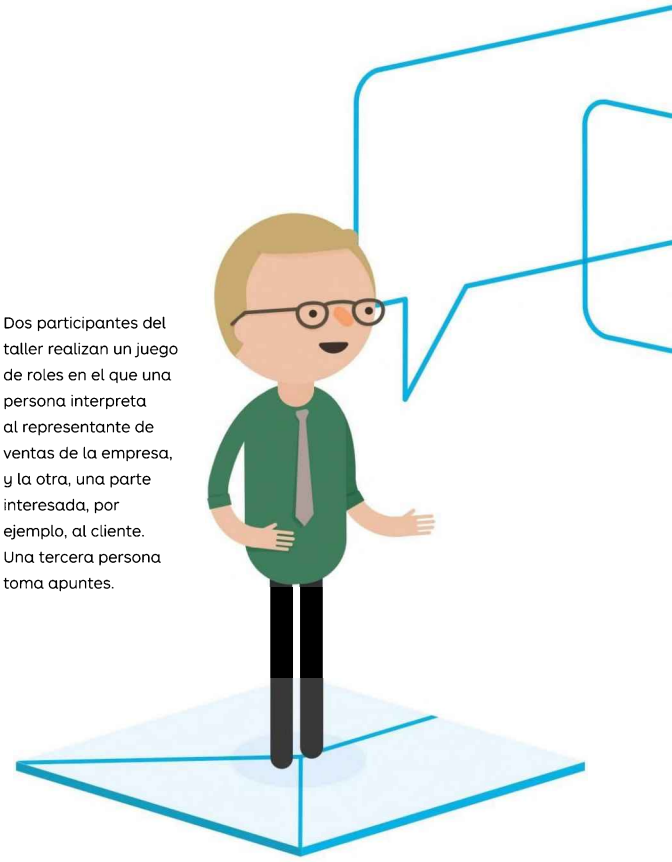
Usa interpetación de roles para incorporar la voz del cliente y las perspectivas de otras partes interesadas antes de probar tus propuestas de valor en el mundo real.

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.

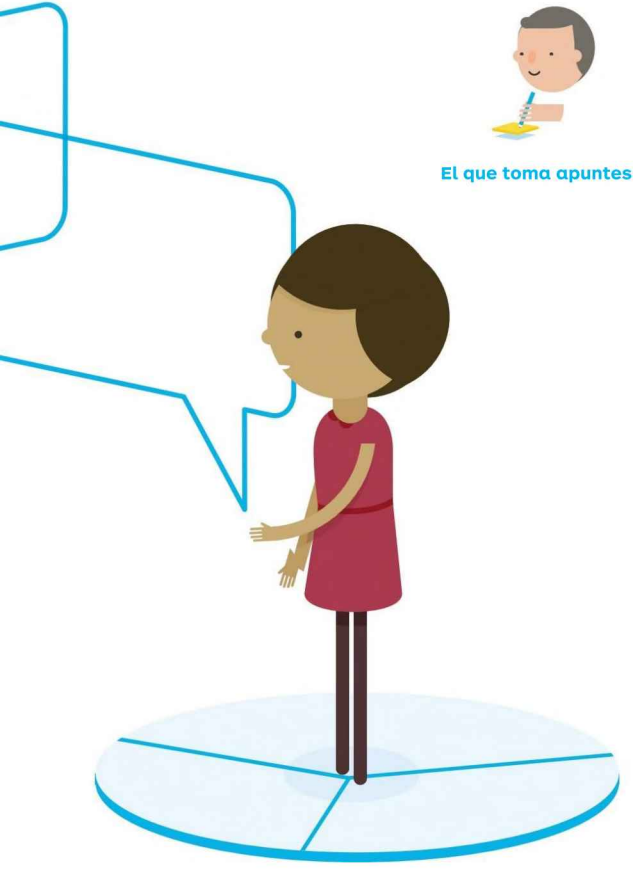
Consejos

- Asegúrate de elegir a la persona que interpreta a 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 interpetación 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 interpetación 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



El que toma apuntes

El cliente (crítico)

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 y 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 cuente con la colaboración de socios estratégicos. ¿Estás ofreciéndoles valor?

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

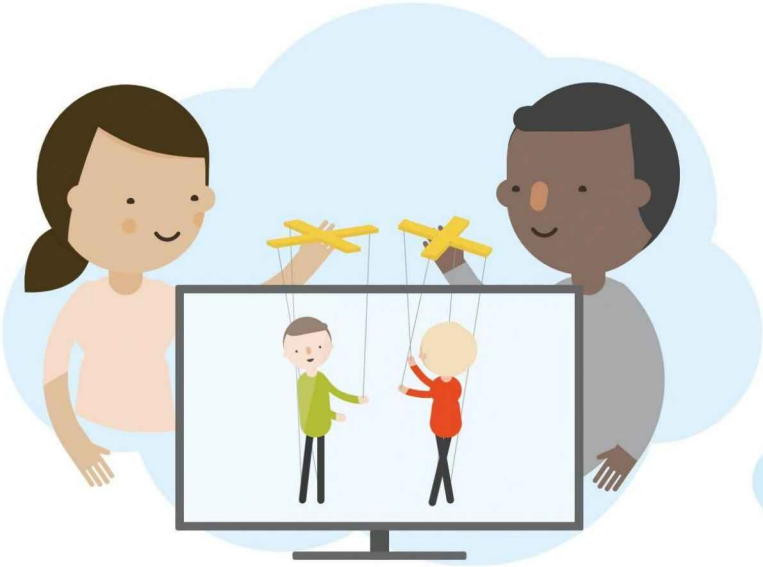
Inversores/partes interesadas
¿Apoyarán tus ideas o se resistirán a ellas?

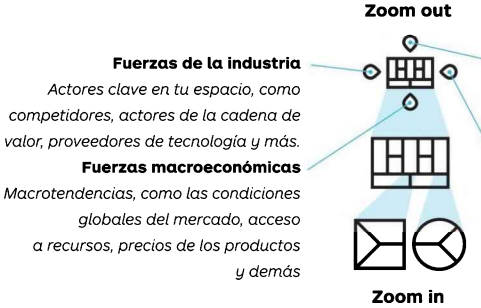
Comunidad local
¿Les afectan tus ideas?

¡El planeta!
¿Qué efecto tiene tu propuesta de valor en el medio ambiente?

Comprende el contexto

Las propuestas de valor y los modelos de negocio siempre se diseñan en un contexto. Reduce el zoom de los modelos para identificar el entorno en el que estás diseñando y tomando decisiones sobre los prototipos que quieres realizar. Entre otros elementos, el entorno está formado por la competencia, el cambio tecnológico, las limitaciones legales, el cambio en los deseos del cliente. Descubre más al respecto con la ilustración de la página siguiente o lee más sobre la cuestión en *Generación de modelos de negocio*.





Osterwalder, A., Pigneur Y., Generación de modelos de negocio, *Deusto, Barcelona, 2011*

Televisión participativa

Imagínate que eres un actor en la industria del cine. Hasta ahora has trabajado en películas de cine y series que se ven en todo el mundo con actores importantes. Sin embargo, ahora te gustaría explorar otras opciones.

Hay una idea que tus equipos de innovación quieren explorar más de cerca: la televisión participativa, que permite a los espectadores colaborar en el argumento de una serie.

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

\+ **Democratización de la distribución**

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

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

\+ **TV + web conectadas**

El contenido generado por usuarios tiende menos a la piratería.

\+ **Piratería**

\- La piratería está en auge.

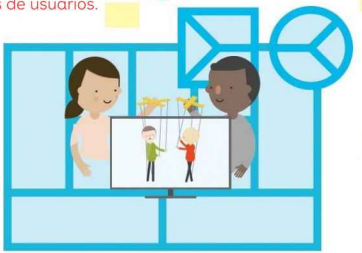
\- Es difícil conseguir que los espectadores abandonen plataformas establecidas como Netflix o Apple.

Platform fidelity

Las herramientas de la web hacen posible que participe cualquiera.

\+ **Democratización de la 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.

El precio del talento está bajando.

\+ **Coste del talento de las estrellas**

\+ **Precio de las suscripciones**

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

\+ **Generación web**

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



Diseñando la propuesta de valor *frente a los competidores*

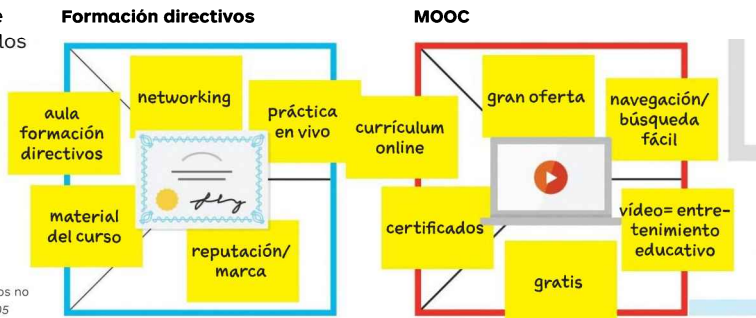
Vamos a centrarnos en un elemento de tu diseño y entorno de toma de decisiones: tus competidores. Evalúa cómo rinde tu propuesta de valor en comparación con las de la competencia analizándolas en un lienzo estratégico, una herramienta gráfica del libro *La estrategia del océano azul: cómo crear en el 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.

Diseño de la propuesta de valor (PV)



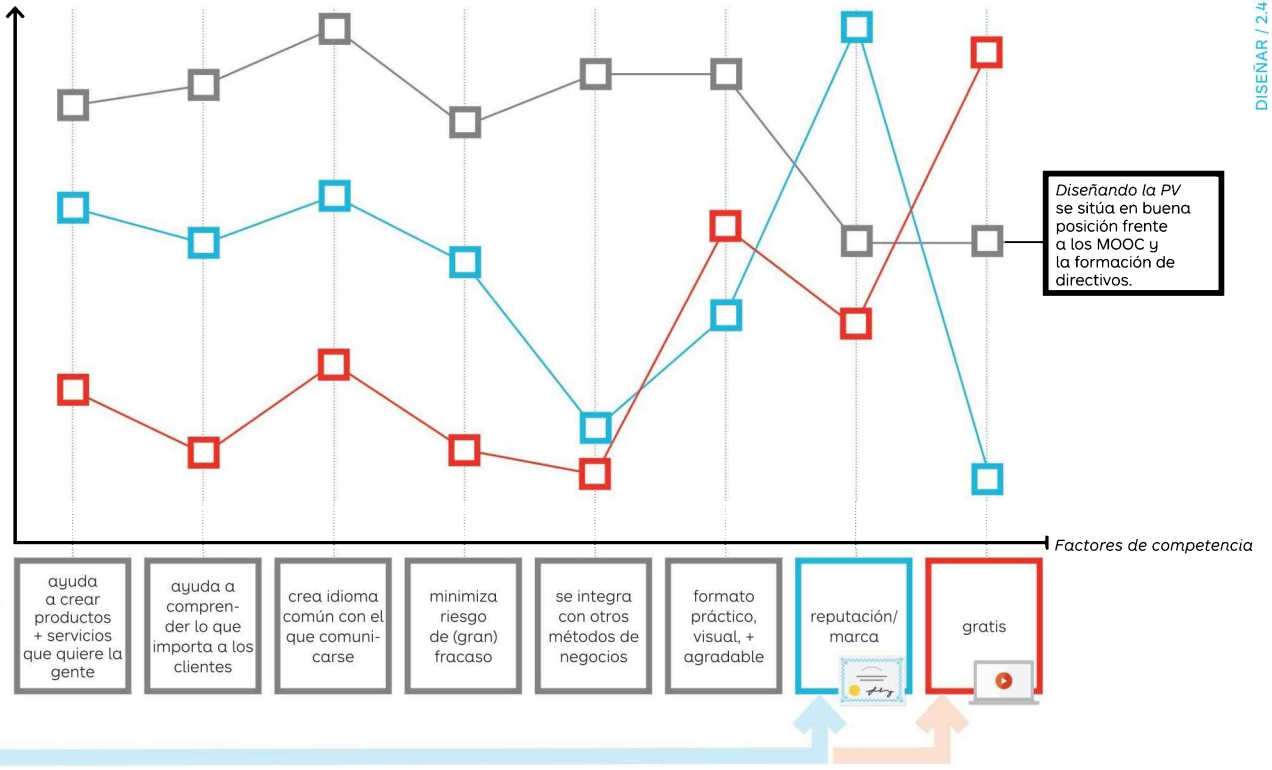
Selecciona las características más importantes de tu PV para usarlas como factores de competencia en el lienzo estratégico.



Kim, C., Mauborgne, R., La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante. *Ediciones Granica, Barcelona, 2005*

Lienzo estratégico

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



Compara tu propuesta de valor con la de la competencia

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 y 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.

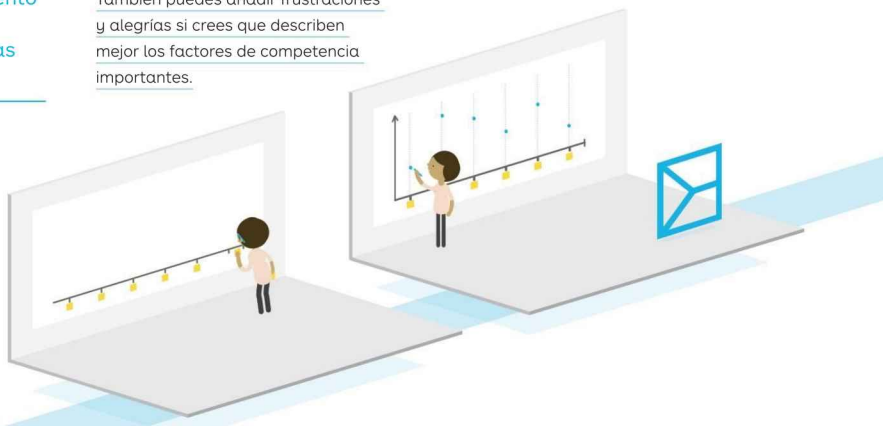
2

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. Sitúalos 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).





4

Añade 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 vayan 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 tuya.

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 oportunidades. 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.

Cuando 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.

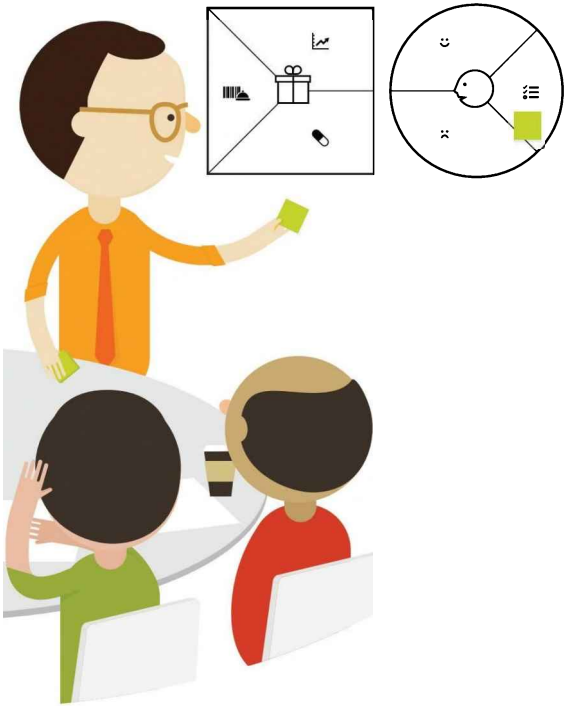
Es fundamental que presentes tus ideas y lienzos de manera clara y tangible a lo largo de todo el proceso de diseño. Presenta prototipos toscos, cuando están en la fase inicial, antes de pulirlos para conseguir la aprobación por parte de las diferentes partes interesadas. Dedícate a perfeccionar las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

✓ SÍ	× 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
Línea argumental	Flujo de información aleatorio





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

Entrevistas y vídeos 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.

Perfecciona el arte de la crítica

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.

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.

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».*	El razonamiento lógico puede ayudar a mejorar las ideas.	Puede conllevar poner en práctica las ideas favoritas de las personas con más poder.
EXPERIENCIA	*«Cuando hicimos _____ en nuestro último proyecto, aprendimos que...».*	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.
DATOS (DEL MERCADO)	*«Entrevistamos a la gente sobre esto y descubrimos que el ___ por ciento tenía problemas con respecto a...».*	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.



No juzgues. **Escucha.** **Ajusta las ideas.**

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 ✕	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 desbanquen la creación de valor.	Generes ambiente negativo que destruya la energía creativa positiva.	Alimentes una cultura en la que el *feedback* destruya las grandes ideas porque son difíciles de implementar.	Te limites a preguntar «¿por qué?»
Sí ✓	Crea un entorno seguro en el que la gente se sienta cómoda presentando ideas (atrevidas).	Propicia una cultura de aportar *feedback* al principio para que las ideas se vayan ajustando rápidamente.	Gestiona procesos en los que se da *feedback* de manera estructurada y fácil.	Aporta *feedback* que se base en la experiencia o en datos (del mercado).	Promueve una cultura de *feedback* centrado en el cliente que neutralice las ideas personales.	Impulsa procesos de intercambio de *feedback* divertidos y productivos.	Marca la diferencia entre «difícil de hacer» y «vale la pena hacerlo».	Pregunta «¿por qué no?», «¿y si» y «¿qué más».

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.



1

Vender

Entre 3 y 15 minutos según la fase de la idea

El equipo de diseño presenta su idea y propuesta de valor o su lienzo del modelo de negocio.

2

Sombrero blanco

Información y datos. Neutral y objetivo

Entre 2 y 5 minutos según la fase de la idea

Los miembros del «público» hacen preguntas para esclarecer y comprender la idea a fondo.

3a

Sombrero negro

Dificultades, debilidades, peligros. Localizando los riesgos

1 minuto para escribir

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

3b

3 minutos para recopilar *feedback*

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

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.

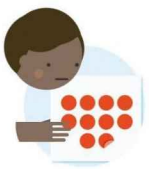
De Bono, E., Seis sombreros para pensar, *RBA Coleccionables, Barcelona, 2007*

Vota visualmente con la puntocracia

OBJETIVO
Visualizar las preferencias de un grupo y evitar discusiones largas

RESULTADO
Selección rápida de ideas

Utiliza la puntocracia para visualizar con rápidez 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.



1
Galería de ideas.
Las ideas o lienzos se exponen en un muro como una galería de opciones.

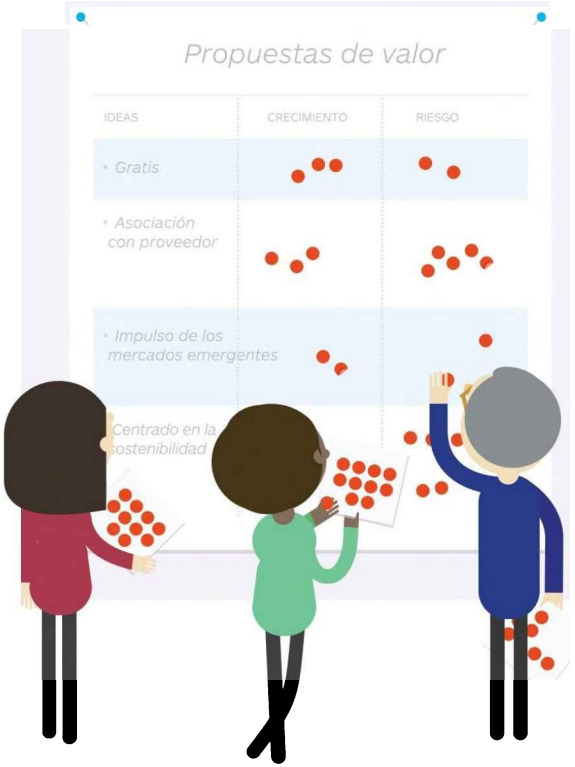
2
Pegatinas.
Se reparte el mismo número de pegatinas (10, por ejemplo) a cada participante del taller, y cada una de ellas cuenta como un voto.

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.



Criterios múltiples

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

La puntocracia se utiliza para seleccionar ideas basadas 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.

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 y tu empresa y selecciona propuestas de valor y 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.



1

***Brainstorming* de criterios.**

Busca todos los criterios posibles para evaluar el atractivo de tus prototipos.

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 la estrategia
- Buen momento
- Encaja con el nivel de riesgo deseado
- Puede sustituir modelos de negocio anticuados

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.

- Trabajo importante
- No existe una buena solución
- Frustración visible y tangible
- Datos sólidos del cliente

Competencia y entorno

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

- Aporta ventajas competitivas
- Encaja con la tecnología y otras tendencias
- Permite la diferenciación

Relación con el modelo de negocio actual

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

- Encaja con la marca
- Encaja con el modelo de negocio actual
- Añade fortalezas
- Tapa debilidades
- Afecta a las actuales fuentes de ingresos

Financiación y crecimiento

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

- Tamaño del mercado
- Potencial de ingresos
- Crecimiento del mercado
- Márgenes

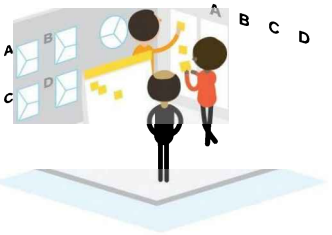
Criterios de implementación

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

- Tiempo para que llegue al mercado
- Coste de fabricación
- ¿Tenemos equipo y habilidades adecuados?
- Acceso a público objetivo
- Riesgo tecnológico
- Riesgo de implementación
- Riesgo de resistencia de la dirección

2

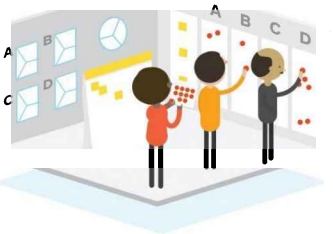
Selecciona los criterios.
Selecciona los criterios más importantes para tu equipo y organización.

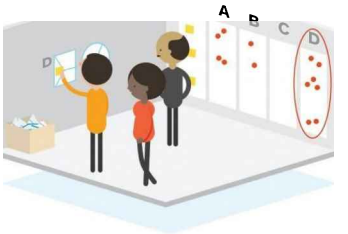


Criterios	Prototipo A: 36	Prototipo B: 32	Prototipo C: 12	Prototipo D: 42
Permite diferencia-ción				
Añade fortalezas				
Crecimiento del mercado				

3

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





4

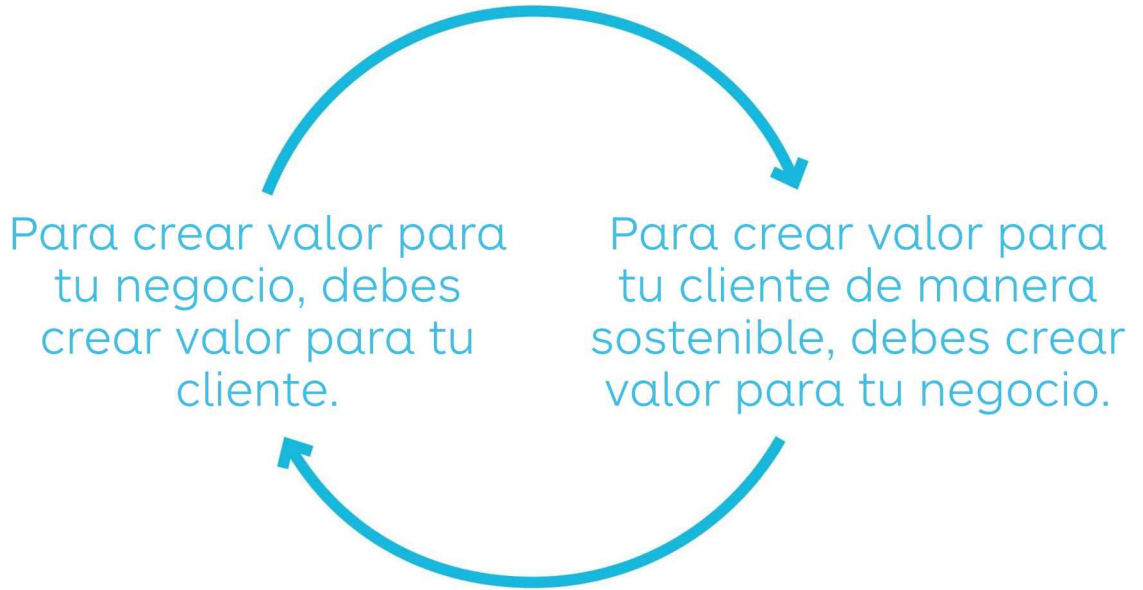
Desarrolla el prototipo y explora el mercado.
Desarrolla tu prototipo (basándote en las puntuaciones que haya obtenido, por ejemplo) y pruébalo en el mercado para saber si realmente tiene potencial.

2.5

Encontrar el modelo de negocio adecuado

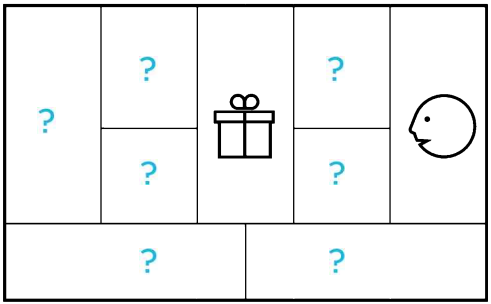

EVALUACIÓN
A LAS PRUEBAS
7 PREGUNTAS
FINANZAS
MODELO DE NEGOCIO
PROTOTIPADO
FALLO

Crea valor para tu cliente *y* 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.

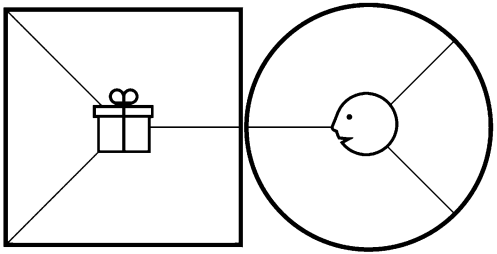


Reduce el zoom para ver el panorama general y analiza si puedes crear, ofrecer y obtener valor de manera provechosa con esta propuesta de valor en concreto.

–Zoom

+Zoom

Amplía 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.



¿Estás creando valor para tu cliente?
El lienzo de la propuesta de valor explicita tu manera de crear valor para tus clientes.

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, Eight19 lanzó Azuri para comercializar la tecnología y llevar la electricidad a clientes que no tenían luz en mercados rurales emergentes.

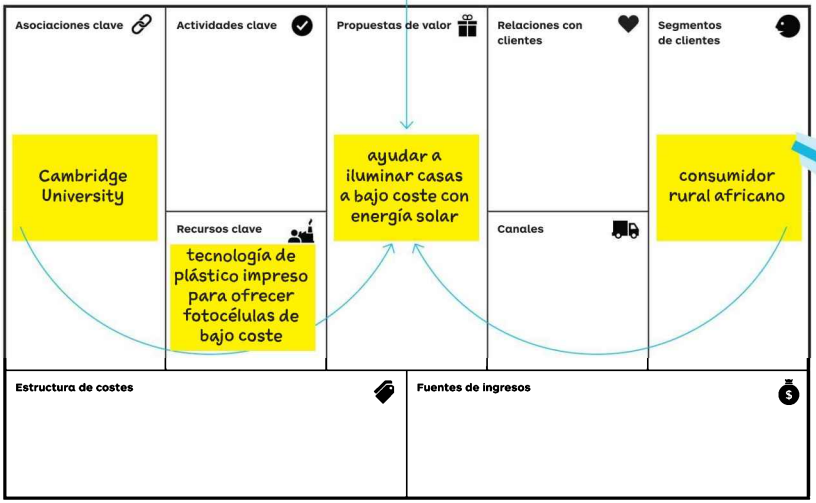
Encontrar la propuesta de valor y el modelo de negocio adecuados en un contexto como ése no es fácil. En las siguientes páginas, ilustramos el constante ir y venir entre ambos.

1

Idea inicial

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

Modelo de negocio Azuri: versión 0



Caso adoptado de acuerdo con Azuri.



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».



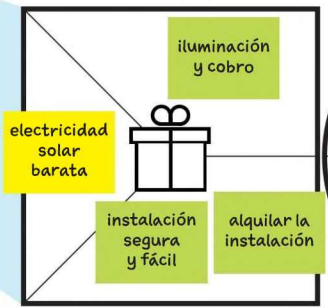
3

Diseño

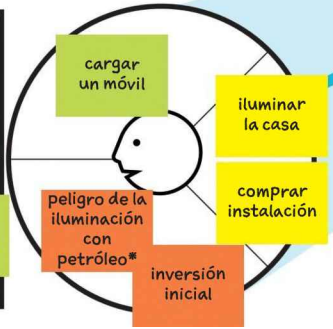
¿Y si?

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

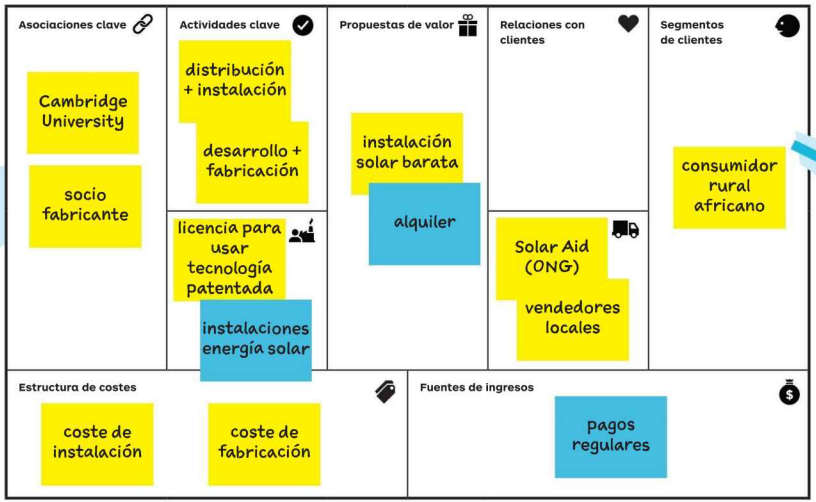
Iteración 2

Idea para un modelo de negocio.

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

Zoom out

Modelo de negocio Azuri: versión 1







Zoom in





5

Observa

La barrera de no tener banco.

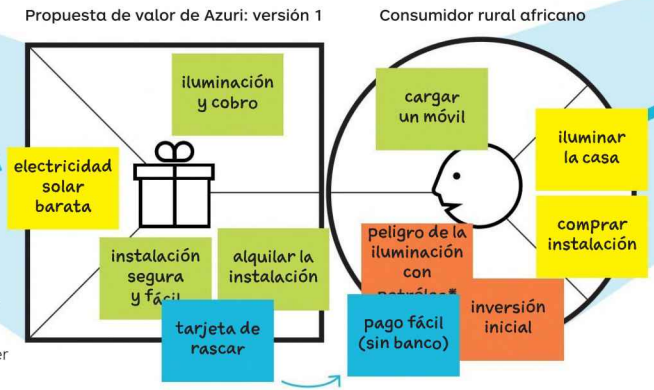
¿Cómo se pueden cobrar pagos habituales sin un sistema bancario eficiente?

6

Diseño

Solución de baja tecnología.

Combinar teléfonos móviles y tecnología solar con las tarjetas de rascar para tener acceso a la electricidad durante un periodo de tiempo.



7

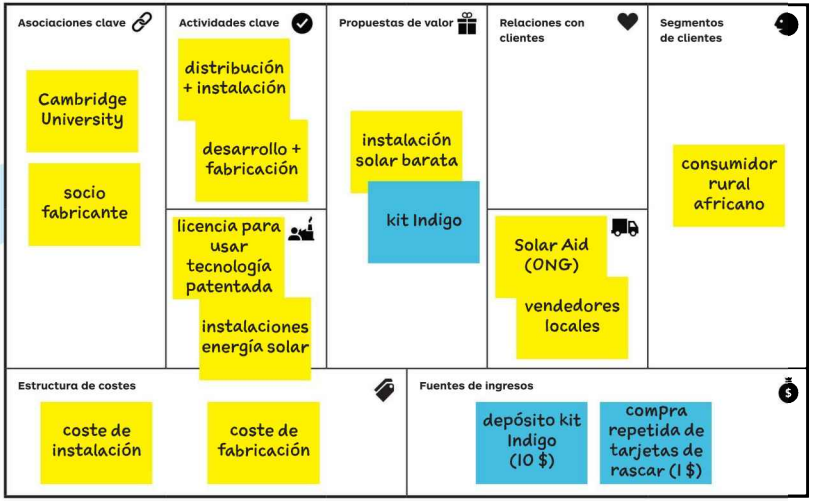
Iteración 3

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 rascar semanales. Adaptar el modelo de ingresos como corresponda.

Zoom out

Azuri Business Model: versión 2



Que las tarjetas de rascar 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

EJERCICIO

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

DISEÑAR / 2.5

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

RESULTADO
Mejora de las habilidades

De la pág. 96

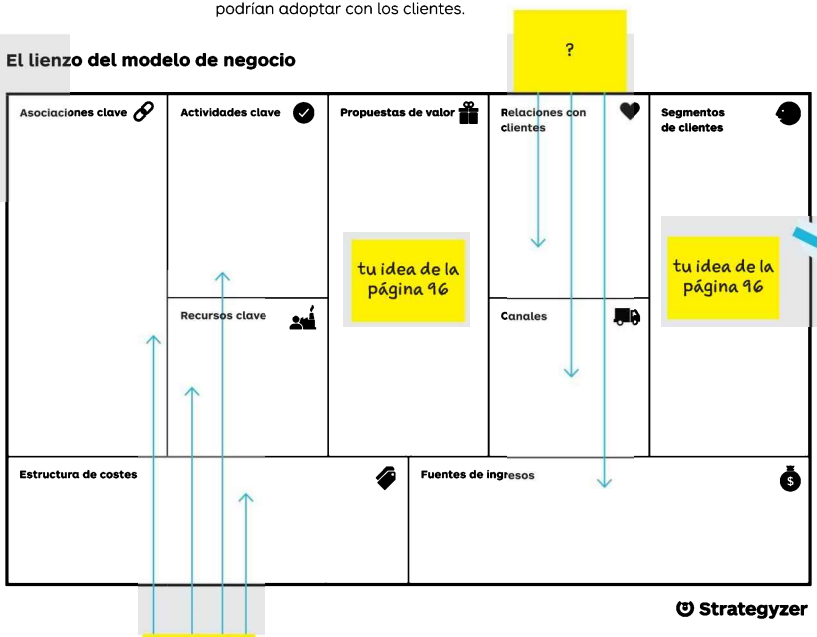
Parte A

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



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

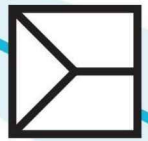
Evaluación.
Evalúa tu prototipo y detecta posibles debilidades del modelo de negocio (pág.156).

... y vuelta a empezar

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:

Zoom in



B1
¿PV nueva?
¿Podría haber otra propuesta de valor completamente diferente para la misma tecnología?



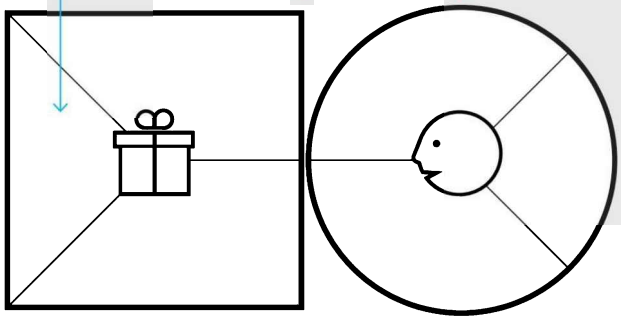
B2
¿Segmento nuevo?
¿Mantendrás el mismo segmento de clientes o pasarás a uno totalmente distinto, quizá más grande?

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?

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.

Lienzo de la propuesta de valor



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

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.

Juega con distintos modelos de negocio y suposiciones financieras para encontrar el mejor. En estas dos páginas, damos un ejemplo con la 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 genera 5,5 millones de dólares en ingresos y un beneficio de 0,5 millones de dólares. El prototipo 2 parte de la misma 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

- 1× 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: 0,5M	

$0,5M

Beneficio

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

Modelo propuesta de valor 1



Médico de atención primaria



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

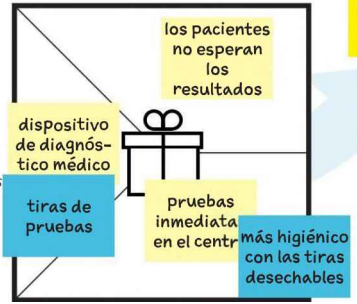
Costes	Ingresos
Producción del dispositivo: 1,2 M	Ventas de dispositivos: 5,5 M
Ventas y marketing: 1 M	Ventas de tiras de pruebas: 24,8 M
Comisión de ventas: 2,8M	
Producción tiras de prueba: 2,3 M	
Beneficio: 23M	

Beneficio

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.

$23M

Modelo propuesta de valor 2



EJERCICIO

Siete preguntas para evaluar tu diseño del modelo de negocio

DISEÑAR / 2.5

OBJETIVO
Descubrir potencial para mejorar tu modelo de negocio

RESULTADO
Evaluación del modelo de negocio

Las grandes propuestas de valor deberían estar insertadas en grandes modelos de negocio. Algunas son mejores en diseño y producirán mejores resultados financieros, serán más difíciles de copiar y superarán a los competidores.

Puntúa tu modelo de negocio respondiendo a estas siete preguntas:



1. Cambiar costes.
¿Cómo de fácil o de difícil lo tienen los clientes para cambiarse a otra empresa?

Tengo a mis clientes atados durante varios años.

10

0

Nada impide que mis clientes me abandonen.

El iPod de Apple logró que la gente copiara toda su música en el software de iTunes, lo que supuso que cambiar fuera más difícil para los clientes.



2. Ingresos recurrentes.
¿Cada venta es un esfuerzo nuevo o dará como resultado casi garantizado nuevos ingresos y compras?

El 100 % de mis ventas conduce automáticamente a ingresos recurrentes.

10

0

El 100 % de mis ventas son transaccionales.

Nespresso convirtió la industria transaccional de la venta de café en una industria con ingresos recurrentes vendiendo cápsulas que sólo se podían utilizar en sus cafeteras.

Descarga «Siete preguntas para evaluar tu modelo de negocio».



3. Ganancias frente a gastos.
¿Percibes ingresos antes de incurrir en gastos?

Percibo el 100 % de mis ingresos antes de incurrir en los gastos de los productos vendidos.

10
0

Incurro en el 100 % de los gastos de los productos vendidos antes de percibir ingresos.

Los ordenadores personales (PC) se producían mucho antes de venderlos y corrían el riesgo de depreciación de existencias hasta que Dell alteró la industria al vender directamente a los consumidores y obtener ingresos antes de montar los ordenadores.



4. Estructura de costes para cambiar las reglas del juego.
¿Tu estructura de costes es notablemente diferente y mejor que la de tus competidores?

Mi estructura de costes es como mínimo un 30 % más baja que la de mis competidores.

10
0

Mi estructura de costes es como mínimo 30 % más alta que la de mis competidores.

Skype y WhatsApp alteraron la industria de las telecomunicaciones usando Internet como una estructura gratuita para realizar llamadas y enviar mensajes, mientras que los operadores de telecomunicaciones incurrían en gastos exorbitantes.



5. Los otros hacen el trabajo.
¿Tu modelo de negocio permite que los clientes o terceros creen valor gratis por ti?

Todo el valor que se crea en mi modelo de negocio se crea gratis por terceros.

10
0

Incurro en gastos en todo el valor que se crea en mi modelo de negocio.

La gran parte del valor del modelo de negocio de Facebook procede del contenido que generan gratis más de 1.000 millones de usuarios. Del mismo modo, los comerciantes y consumidores crean valor gratis para las empresas de tarjetas de crédito.



6. Escalabilidad.
¿Qué facilidad tienes de crecer sin toparte con obstáculos (infraestructura, atención al cliente, contratar personal)?

Mi modelo de negocio no tiene límites para crecer.

10
0

Para crecer con mi modelo de negocio se requieren recursos y esfuerzos considerables.

Las licencias y franquicias son muy escalables, igual que plataformas como Facebook o WhatsApp, que llegan a cientos de millones de usuarios con pocos empleados. Las empresas de tarjetas de crédito también son un ejemplo interesante de escalabilidad.



7. Protección frente a la competencia.
¿Cómo te protege de la competencia tu modelo de negocio?

Mi modelo de negocio ofrece barreras significativas difíciles de superar.

10
0

Mi modelo de negocio no tiene barreras, soy vulnerable a la competencia.

Suele ser difícil competir con modelos de negocio potentes. Ikea ha encontrado imitadores nuevos. Del mismo modo, plataformas como Apple con la App Store aportan barreras potentes.

2.6

Diseñar en empresas establecidas




OBSERVACIÓN
PROTOTIPADO
EVALUACIÓN
A LAS PRUEBAS
PREGUNTAS
FINANCIACIÓN
MODELO DE NEGOCIO
FALLO

Adopta la actitud adecuada para inventar o mejorar



inventa

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 limitaciones).
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 • Respuesta a una propuesta de valor disruptiva de un competidor
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
Enfoque del diseño	Cambio radical de la propuesta de valor (y el modelo de negocio)
Actividades principales	Investigar, probar y evaluar
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 0 al 15 % o superior. (Advertencia: específico de la empresa)

Bajos

Alto

Poco cambio

No entra en las opciones

Centrada en mejorar uno o varios aspectos

Cambios y ajustes progresivos a la propuesta de valor existente

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 y hacen explícitas las sinergias y 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.

inventa

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 reinvención considerable en el modelo de negocio de la venta de libros.

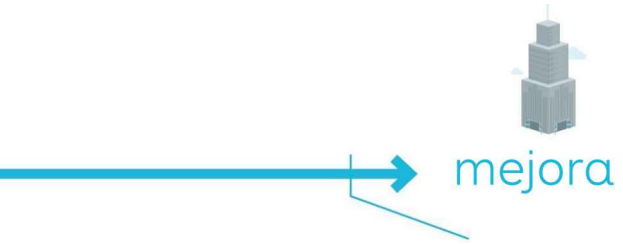


Este concepto requiere un modelo de negocio completamente distinto y hace que el original quede obsoleto.

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.

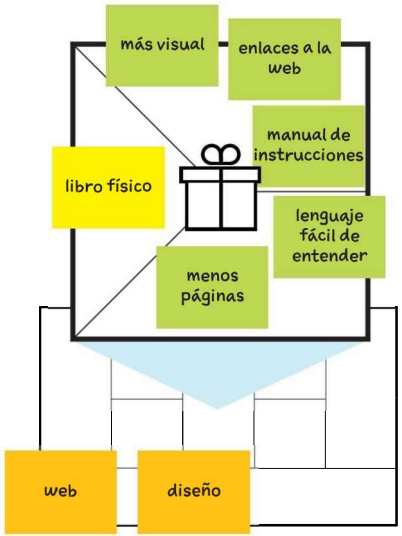


La posibilidad de un servicio adicional añade una capa al modelo de negocio pero no lo transforma.



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.

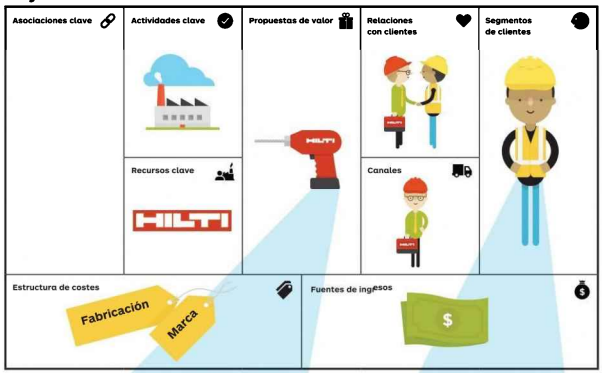
Muchas empresas aspiran a recuperar la ventaja competitiva mediante la transformación de fabricante de un producto en proveedor de un servicio, lo que exige una reinvención considerable.

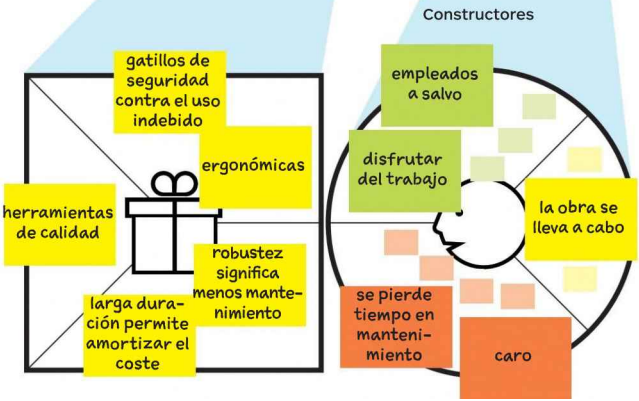
Un modelo caduco

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





Descubre más sobre Hilti en Seizing the Whitespace, *de Mark W. Johnson, (Harvard Business Review Press, 2010).*

… a ofrecer servicios

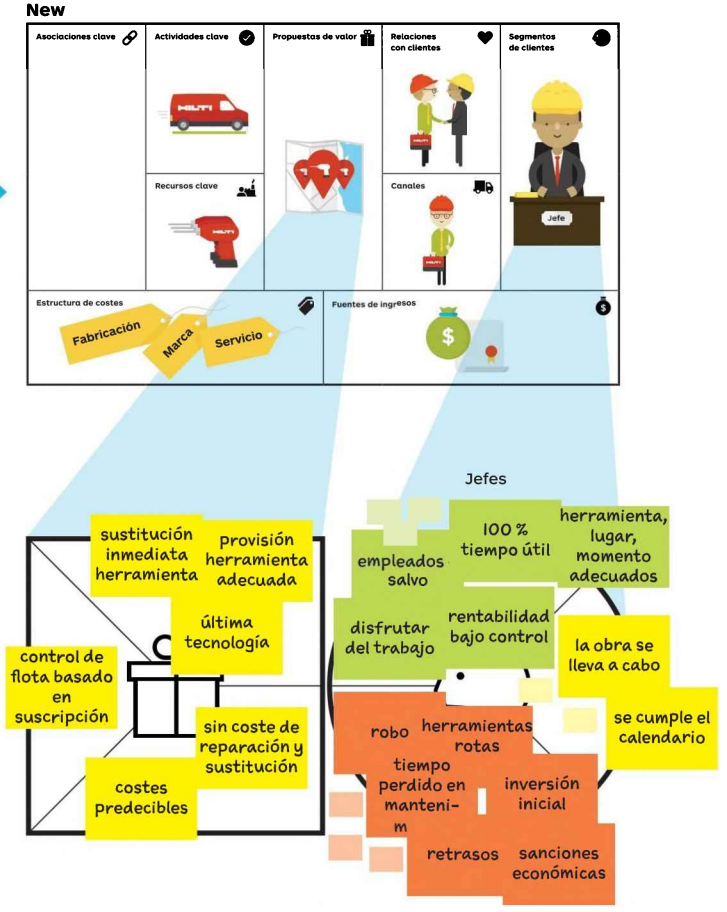
Hilti se concentró en un trabajo nuevo después de descubrir que sus herramientas estaban relacionadas con un trabajo más importante para el cliente: entregar los proyectos a tiempo para evitar sanciones económicas. Descubrieron que las herramientas rotas, las que no funcionaban correctamente o las robadas 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.

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.



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

Cliente «nuevo», trabajo más importante identificado: ¡entregar a tiempo!

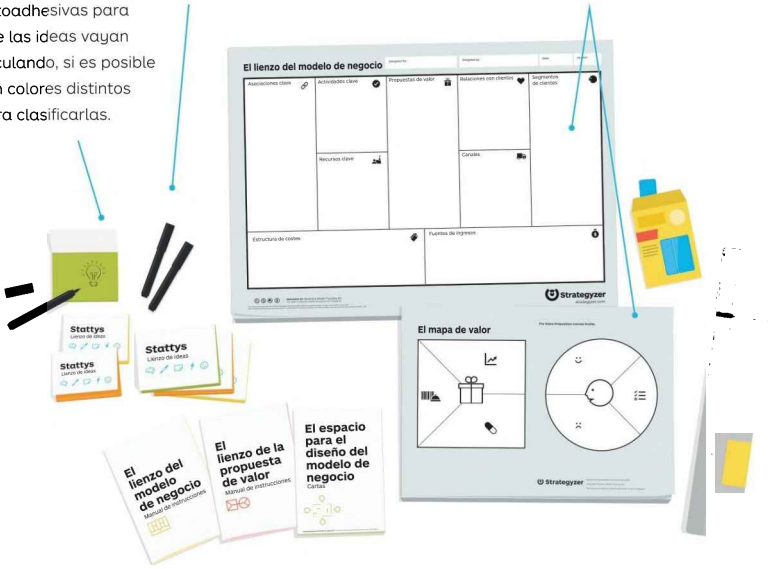
El ambiente perfecto para un taller

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.

Utiliza notas autoadhesivas para que las ideas vayan circulando, 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.



¿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.

¿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.

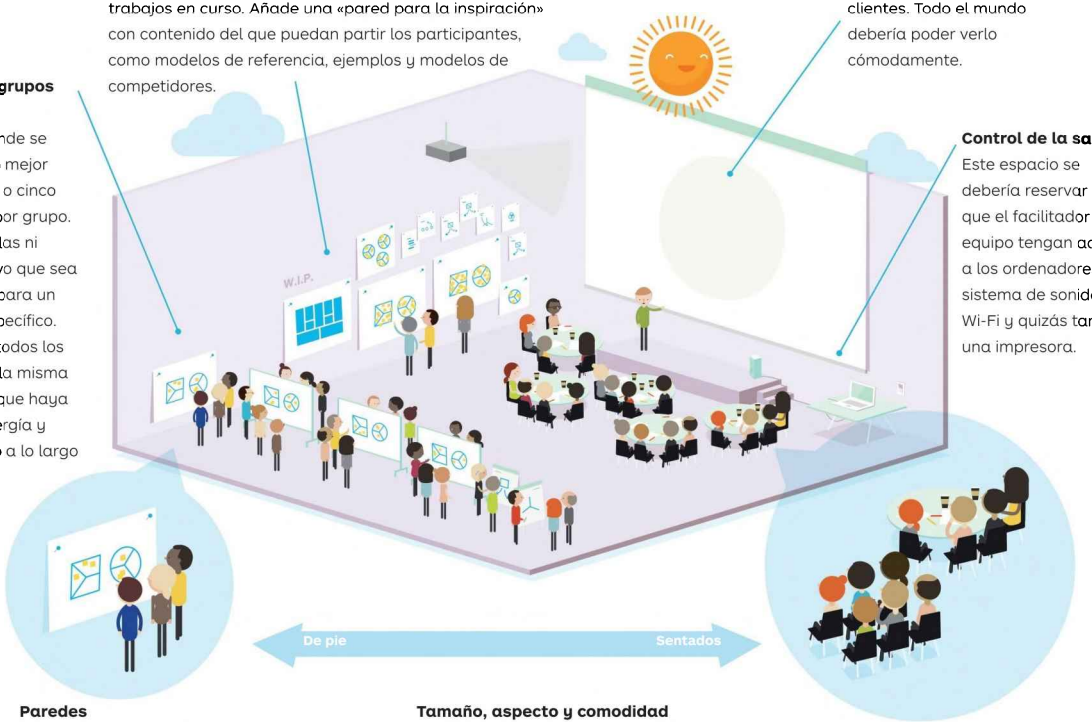
Consulta material disponible para talleres

Galería *Work in Progress*/ Pared para la inspiración
Organiza una zona donde puedas exponer lienzos y otros trabajos en curso. Añade una «pared para la inspiración» con contenido del que puedan partir los participantes, como modelos de referencia, ejemplos y modelos de competidores.

Proyector y pantalla
Se utiliza para mostrar diapositivas y vídeos de clientes. Todo el mundo debería poder verlo cómodamente.

Zonas de grupos pequeños
Aquí es donde se trabaja. Lo mejor son cuatro o cinco personas por grupo. No uses sillas ni mesas salvo que sea necesario para un trabajo específico. Mantén a todos los grupos en la misma sala para que haya mucha energía y dinamismo a lo largo del taller.

Control de la sala
Este espacio se debería reservar para que el facilitador y su equipo tengan acceso a los ordenadores, el sistema de sonido, Wi-Fi y quizás también una impresora.



Paredes
Las grandes superficies verticales son indispensables, ya sean móviles o formen parte de la oficina. Procura que podáis pegar pósters grandes, notas autoadhesivas y papel de rotafolio.

Tamaño, aspecto y comodidad del lugar
Como norma general, calcula que haya 50 m² por cada diez participantes. Apuesta por lugares inspiradores en lugar de las aburridas salas de reuniones de hoteles.

Espacio plenario
Aquí se puede reunir todo el mundo para hacer presentaciones y discusiones. Se puede montar con o sin mesas.

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 cháchara 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.

Antes del taller
Haz los deberes y recopila información del cliente (→ pág. 106).

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

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

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

Preparando las pruebas

Extraer hipótesis — → pág. 200

Priorizar hipótesis — → pág. 202

Probar el diseño — → pág. 204

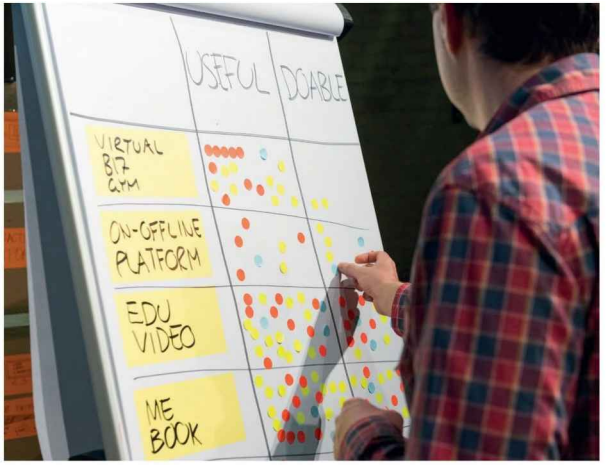
Elige una mezcla de experimentos — → pág. 216

Prueba el mapa de carretera — → pág. 242–245

Descansos

Comida

Café y aperitivos











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.


















The Value Proposition Designer





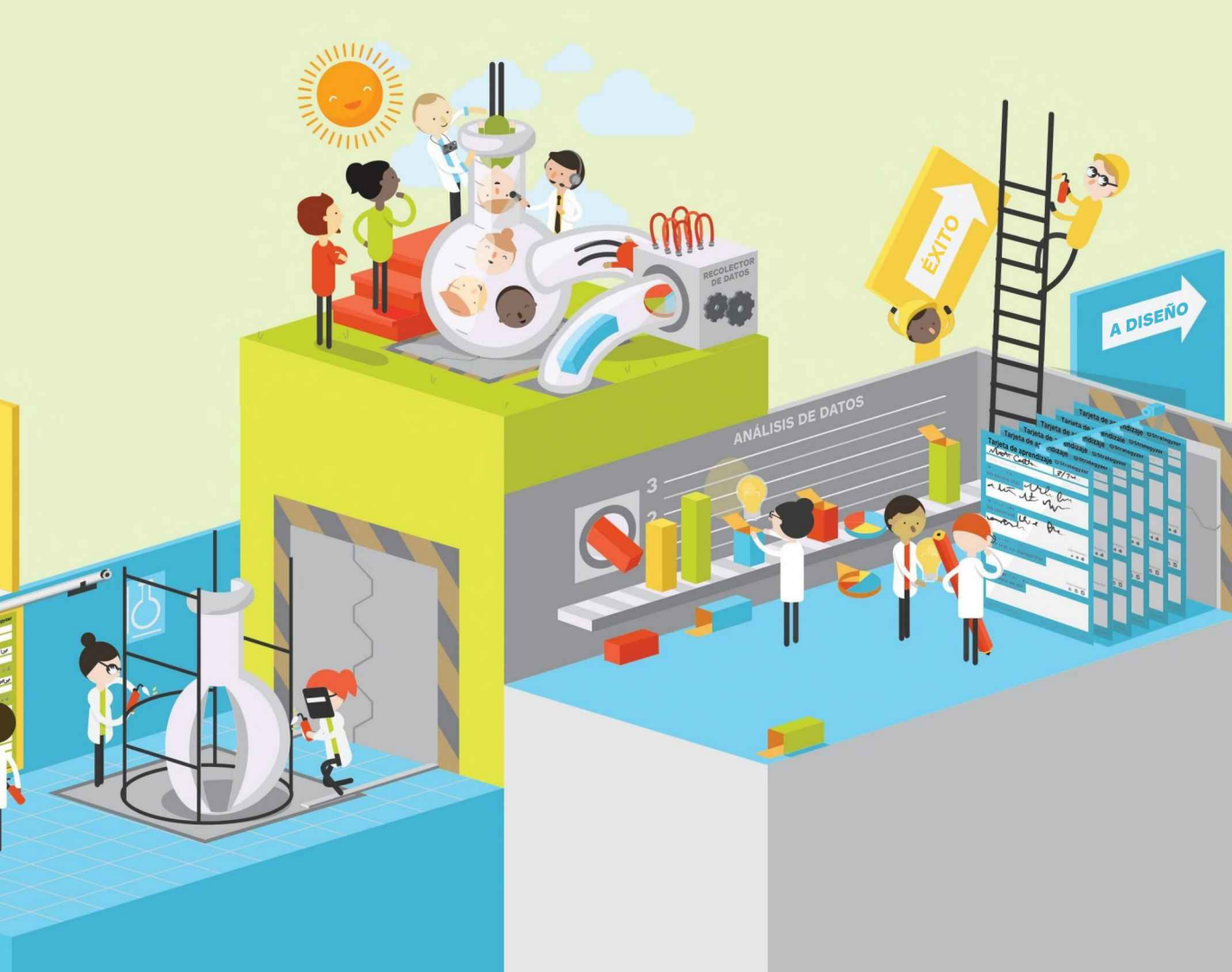
pro

bar

3

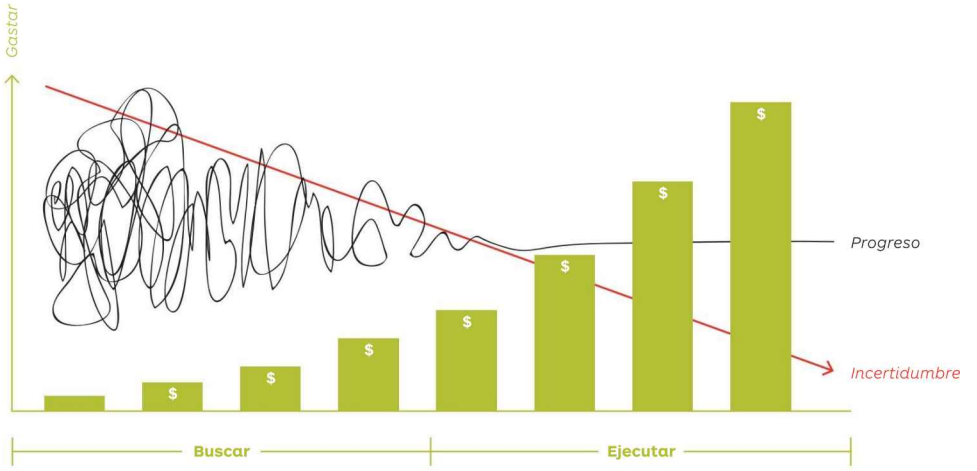
Reduce el riesgo y la incertidumbre de tus ideas para propuestas de valor nuevas y mejoradas decidiendo qué probar (pág. 188). Después, empieza haciendo pruebas paso a paso (pág. 196) y saca conclusiones de la biblioteca de experimentos (pág. 214) antes de reunirlo todo (pág. 238) y medir tu progreso.


DEL DISEÑO
EXTRACTOR DE HIPÓTESIS
HIPÓTESIS
#1
#2
#3
#4
#5
#6
#7
Tarjeta de pruebas


RECOLECTOR DE DATOS
ÉXITO
A DISEÑO
ANÁLISIS DE DATOS

Empieza a experimentar para reducir el riesgo

Cuando empiezas a explorar ideas nuevas, sueles encontrarte en un estado de máxima incertidumbre. No sabes si tus ideas funcionarán. Pulirlas en un plan de negocio no hará que tengas más posibilidades de tener éxito. Es mejor que hagas pruebas con experimentos baratos para aprender y reducir la incertidumbre. Después, a medida que vayas ganando certeza, puedes ir aumentando el gasto en experimentos, prototipos y pilotos. Pon a prueba todos los aspectos de los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio pasando por todos los elementos, desde los clientes hasta los socios (los socios de canal, por ejemplo).



Los planes de negocio frente a los procesos de experimentación

Antes, el primer paso en cualquier aventura empresarial era redactar un plan de negocio. Ahora sabemos más. Los planes de negocio son documentos estupendos que funcionan en un entorno conocido con la certeza suficiente. Desgraciadamente, en las nuevas aventuras empresariales suele haber un alto nivel de incertidumbre. Por ello, probar las ideas de manera sistemática para descubrir qué funciona y qué no es un enfoque mucho mejor que escribir un plan. Hasta se podría afirmar que los planes maximizan el riesgo. Su naturaleza sin imperfecciones crea la ilusión de que con una buena ejecución poco puede salir mal. Aun así, las ideas cambian radicalmente desde su nacimiento hasta que están listas para salir al mercado y, con frecuencia, mueren por el camino. Debes experimentar, aprender y adaptarte para gestionar este cambio e ir reduciendo el riesgo y la incertidumbre paulatinamente. Este proceso de experimentación, que trataremos en las páginas siguientes, se conoce como desarrollo de clientes y *Lean Startup*.





Planes de negocios ⟷ **Experimentación**

Aplicado a nuevas aventuras empresariales

Nosotros sabemos	**Actitud**	Nuestros clientes y socios saben
Plan de negocio	**Herramientas**	Lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio
Planificación	**Proceso**	Desarrollo de clientes y *Lean Startup*
En la oficina	**Dónde**	Fuera de la oficina
Ejecución de un plan	**Se centra en**	Experimentación y aprendizaje
Hechos históricos de éxitos pasados	**Base de la decisión**	Hechos y resultados de los experimentos
No se trata adecuadamente	**Riesgo**	Minimizado mediante aprendizaje
Se evita	**Fracaso**	Aceptado como modo de aprender y mejorar
Enmascarada bajo un plan detallado	**Incertidumbre**	Reconocida y reducida mediante experimentos
Hojas de cálculo y documentos detallados	**Detalle**	Depende de la cantidad de datos de los experimentos
Asunciones	**Números**	Basados en los datos

10 principios de las pruebas

Aplica estos diez principios cuando empieces a probar tus ideas para propuestas de valor con una serie de experimentos. Un buen proceso de experimentación genera datos de lo que funciona y lo que no. También te permitirá adaptar y cambiar tus propuestas de valor y modelos de negocio y reducir el riesgo y la incertidumbre de manera sistemática.

Consigue el póster de «10 principios de las pruebas»



1

Asume que los datos superan las opiniones.
Los datos (del mercado) superan sea lo que sea que piensen tu jefe, tus inversores, tú o cualquier otro.



2

Aprende más rápido y reduce el riesgo aceptando el fracaso.
Probar ideas incluye el fracaso. No obstante, fracasar por poco dinero y en poco tiempo contribuye a aprender, algo que reduce el riesgo.



3

Haz pruebas pronto y perfecciona después.
Recopila información con experimentos baratos y en su fase inicial, antes de haber pensado cada detalle o descrito tus ideas profusamente.



4

Experimentos ≠ realidad
Recuerda que los experimentos son una lente a través de la cual intentas comprender la realidad. Son un buen indicador, pero son distintos a la realidad.



5

Equilibra aprendizaje y visión.
Integra los resultados de las pruebas sin darle la espalda a tu visión.



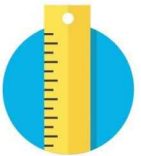
6

Identifica aquello que se carga las ideas.
Empieza probando las asunciones más importantes: las que podrían hacer explotar tu idea.



7

Primero comprende a los clientes.
Haz pruebas de los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente antes de probar lo que podrías ofrecerles.



8

Haz que se pueda medir.
Las buenas pruebas contribuyen al aprendizaje que se puede medir y te proporciona información que se puede aplicar.



9

Acepta que no todos los hechos son iguales.
Puede que los entrevistados te digan una cosa y luego hagan otra. Considera el grado de fiabilidad de tus datos.



10

Prueba el doble de veces las decisiones irreversibles.
Asegúrate de que las decisiones que tienen un impacto irreversible estén especialmente bien fundamentadas.

Presentando el proceso de desarrollo de clientes

El desarrollo de clientes es un proceso de cuatro pasos inventado por Steve Blank, un emprendedor convertido a autor y educador. La premisa básica es que en la oficina no hay hechos, así que debes probar tus ideas con los clientes y las partes interesadas (por ejemplo, los socios de canal u otros socios clave) antes de implementarlas. En este libro utilizamos el proceso de desarrollo de clientes para probar las asunciones que se esconden detrás de los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio.





Descubrimiento del cliente
Sal a la calle a descubrir los trabajos, frustraciones y alegrías de tu cliente. Investiga lo que podrías ofrecerles para acabar con sus frustraciones y crear alegrías.

Validación del cliente
Haz experimentos para probar si los clientes valoran cómo tus productos y servicios pretenden mitigar frustraciones y crear alegrías.

Buscar



Buscar frente a ejecutar

El objetivo de la fase de búsqueda es experimentar y aprender qué propuestas de valor se pueden vender y qué modelos de negocio podrían funcionar. Tus lienzos cambiarán de manera radical y se irán ajustando constantemente durante esta fase mientras pruebes todas las hipótesis cruciales. Hasta que no hayas validado tus ideas, no pasarás al modo y escala de ejecución. En las fases iniciales del proceso, tus lienzos cambian rápidamente; a medida que vayas ganando conocimiento a partir de los experimentos, se estabilizarán.





Creación de clientes
Empieza a generar demanda en el usuario final. Lleva a tus clientes a tus canales de ventas y empieza a escalar el negocio.

Creación de empresa
Haz la transición de una organización temporal diseñada para buscar y experimentar hacia una estructura centrada en ejecutar un modelo validado.

Ejecutar



Consejo
Plasma todas las hipótesis, todo lo que pruebes y lo que aprendas. Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para registrar tu progreso desde la idea inicial y punto de partida hacia una propuesta de valor y modelo de negocio viables. Hacer un seguimiento de tu progreso y de las pruebas que vas generando por el camino te permite volver a ellas si es necesario.

Blank, S., Dorf, B., El manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una gran empresa, *de Steve Blank y Bob Dorf, Gestión 2000, Barcelona, 2013*

Integrar los principios del *Lean Startup*

Eric Ries inició el movimiento *Lean Startup* basado en el proceso de desarrollo de clientes de Steve Blank. La idea consiste en eliminar la incertidumbre y el estancamiento del desarrollo del producto creando, haciendo pruebas y aprendiendo continuamente en un proceso iterativo. Aquí aplicamos los tres pasos en combinación con los lienzos y el desarrollo de clientes para probar ideas, asunciones y los llamados productos mínimos viables (PMV).

Zoom in

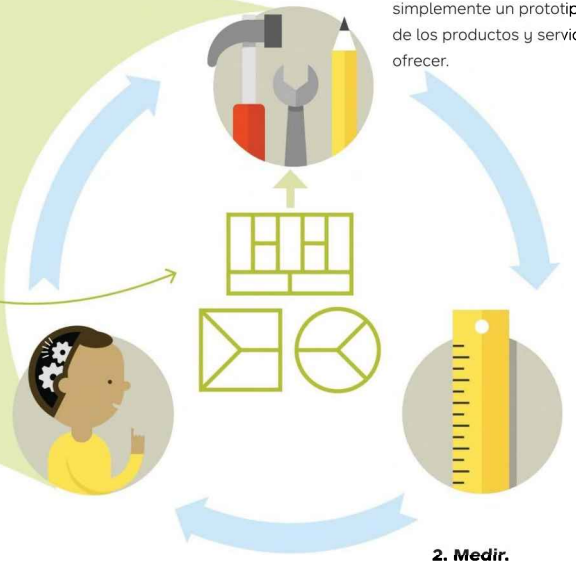


Buscar — **Ejecutar**

Descubrimiento del cliente | **Validación del cliente** | **Creación del cliente** | **Creación de empresa**

1. Diseñar/construir.
Diseña o construye un objeto específicamente concebido para probar tus hipótesis, obtener información y aprender. Podría ser un prototipo conceptual, un experimento, o simplemente un prototipo básico (PMV) de los productos y servicios que quieres ofrecer.

0. Generar una hipótesis.
Empieza por los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio a definir las hipótesis críticas que hay detrás de tus ideas para poder diseñar los experimentos adecuados.



2. *Medir.*
Mide el rendimiento del objeto que has diseñado o construido.

3. Aprender.
Analiza el rendimiento del objeto, compáralo con tus hipótesis iniciales y extrae conclusiones. Pregunta qué pensabas que pasaría. Describe lo que ha pasado realmente. Después resume lo que cambiarás y cómo lo harás.

Ries, E., El método Lean Startup, *Deusto, Barcelona, 2012*

Aplica el ciclo construir-medir-aprender

Aplica el círculo del *Lean Startup* más allá de los productos y servicios. Utiliza los mismos tres pasos de diseñar/construir, probar/medir y aprender con todos los objetos que crees con *Diseñando la propuesta de valor*. Aplica diseñar/construir, probar/medir, aprender en tus...

Prototipos conceptuales



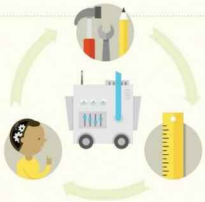
Diseña prototipos conceptuales rápidos para dar forma a tus ideas, entender qué podría funcionar e identificar qué hipótesis deben ser ciertas para tener éxito. Utiliza estos prototipos como modo tangible de localizar, hacer seguimiento, iterar y compartir tus ideas e hipótesis.

Hipótesis



Diseña y construye experimentos para probar las hipótesis que deben ser ciertas para que tu idea tenga éxito. Empieza con las hipótesis más críticas que podrían acabar con tu idea.

Productos y servicios



Construye productos mínimos viables (PMV) para probar tus propuestas de valor. Son prototipos con un conjunto mínimo de características diseñados específicamente para aprender, más que para vender.

Diseña/construye	Mide	Aprende
Lienzos del modelo de negocio o de la propuesta de valor para dar forma a tus ideas a lo largo del proceso	Rendimiento del prototipo conceptual: el encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor, cifras aproximadas, evaluación del diseño con las siete preguntas del modelo de negocio	Si debes adaptar tus prototipos conceptuales y por qué El rendimiento económico asumido de tu modelo de negocio El encaje asumido Qué hipótesis debes probar
Entrevistas, observaciones y experimentos para probar las asunciones iniciales de tu propuesta de valor y modelo de negocio derivadas de los prototipos conceptuales	Lo que pasa realmente en tus experimentos comparado con lo que creías que pasaría (p. ej.: tus hipótesis)	Si es necesario cambiar alguno de los componentes básicos del modelo de negocio o del lienzo de la propuesta de valor y por qué
Productos mínimos viables con los beneficios y características que quieras probar	Si tus productos y servicios realmente alivian frustraciones y crean alegrías para los clientes	Si debes cambiar los productos de tu propuesta de valor y por qué Qué aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías funcionan y cuáles no

Yo presento modelos «Shrek», que es una expresión yidis que significa poner nerviosa a la gente.
Frank Gehry, arquitecto



En la oficina no hay hechos. Así que salid corriendo a hablar con los clientes.
Steve Blank, emprendedor y educador

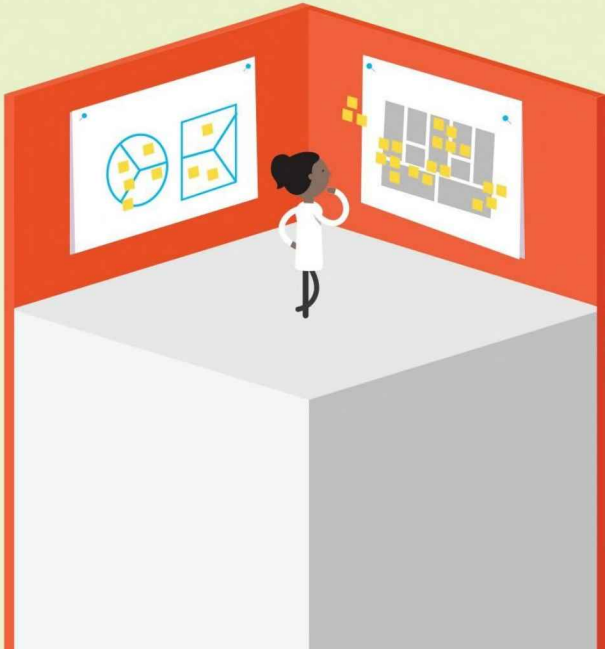


Fracasa pronto para triunfar lo antes posible.
David Kelley, diseñador



3.1

Qué probar



Probando el círculo

Prueba qué trabajos, frustraciones y alegrías le importan más al cliente realizando experimentos que generen datos que vayan más allá de tu estudio inicial del cliente. Sólo después de esto deberías empezar con la propuesta de valor. Esto impedirá que pierdas tiempo con productos y servicios que no les interesan.

Aporta datos que muestren lo que les importa a los clientes (el círculo) antes de centrarte en cómo ayudarles (el cuadrado).

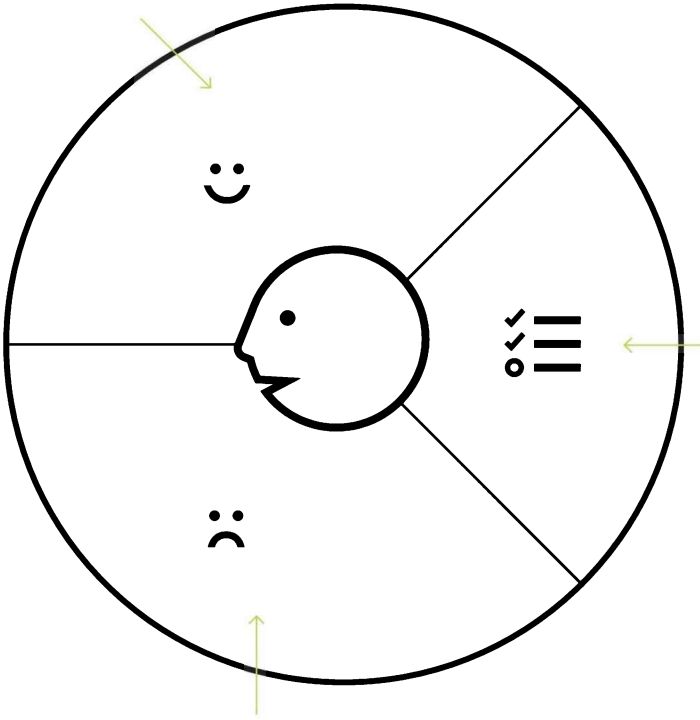
Empieza con los trabajos, frustraciones y alegrías

En la sección dedicada al diseño vimos una serie de técnicas para comprender mejor a los clientes. En este capítulo vamos un paso más allá. El objetivo de «probando el círculo» es confirmar con datos que nuestros esbozos de perfiles, nuestra investigación inicial, nuestras observaciones y conclusiones de las entrevistas eran correctas. Queremos saber con más certeza qué trabajos, frustraciones y alegrías importan realmente a los clientes.

Tener datos sobre esto antes de centrarte en la propuesta de valor es muy importante. Si empiezas probando tu propuesta de valor, nunca sabrás si los clientes la están rechazando o si simplemente estás abordando trabajos, frustraciones y alegrías irrelevantes para ellos. Es menos probable que esto ocurra si tienes datos sobre lo que les importa.

Evidentemente, esto significa que necesitas encontrar maneras creativas de probar las preferencias de tus clientes sin recurrir al uso de los productos mínimos viables. Te enseñamos cómo hacerlo con las herramientas de la biblioteca de pruebas (→ pág. 214).

- qué alegrías importan más a los clientes?
- cuáles son las más esenciales?



¿Tienes datos que demuestren...

- qué frustraciones importan más a los clientes?
- cuáles son las más extremas?

- qué trabajos importan más a los clientes?
- cuáles son los más importantes?

Probando el cuadrado

Prueba si a los clientes les importa cómo pretendes ayudarles y cuánto les importa. Diseña experimentos que generen datos que demuestren que tus productos y servicios acaban con las frustraciones y crean alegrías que importan a los clientes.

¿Tienes datos que demuestren...

- cuál de tus productos y servicios esperan realmente los clientes?
- cuáles son los que más esperan?



- cuál de tus creadores de alegrías realmente necesitan o desean los clientes?
- cuáles son los que más ansían?

- cuál de tus aliviadores de frustraciones ayuda a tus clientes con sus problemas?
- cuáles son los que más anhelan?

Aporta datos que demuestren que a tus clientes les importa cómo tus productos y servicios acaban con las frustraciones y crean alegrías.

El arte de probar propuestas de valor

Probar cuánto les importa tu propuesta de valor a tus clientes es un arte porque el objetivo es hacerlo de la manera más barata y rápida posible sin implementar la propuesta de valor en su totalidad.

Debes probar el gusto de tu cliente por tus productos y servicios con los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías uno por uno, diseñando experimentos que sean medibles, aporten conclusiones y que te permitan aprender y mejorar (→ pág. 214).

Asegúrate de que tus experimentos te permiten comprender qué aspectos de tus productos y servicios valoran los clientes para poder evitar ofrecer algo innecesario. En otras palabras, elimina las características o esfuerzos que no contribuyan directamente al aprendizaje que buscas.

Procura centrarte siempre en encontrar la manera más sencilla, rápida y barata de probar un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías antes de empezar a crear prototipos de tus productos y servicios.

Probando el rectángulo

Prueba las asunciones más críticas relativas al modelo de negocio en el que está insertada tu propuesta de valor. Recuerda: incluso las grandes propuestas de valor pueden fracasar sin un modelo de negocio seguro. Aporta datos que demuestren que es probable que tu modelo de negocio funcione, que generará más ingresos que costes y que creará valor no sólo para tus clientes sino para tu negocio.

Aporta datos que demuestren que es probable que funcione el modo con el que pretendes crear, ofrecer y capturar valor.

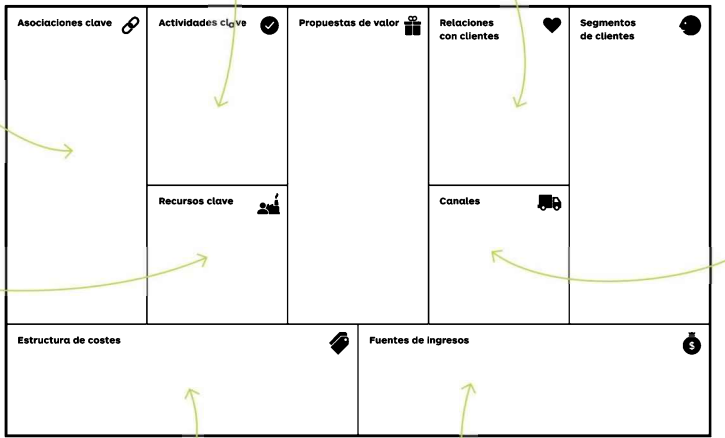
No descuides probar tu modelo de negocio
Puedes fracasar incluso con una propuesta de valor exitosa si tu modelo de negocio genera menos ingresos de los gastos en los que incurre. Muchos creadores están tan centrados en diseñar y probar productos y servicios que a veces descuidan esta obvia ecuación (beneficio = ingresos – costes) resultante de los elementos claves del lienzo del modelo de negocio.

Una propuesta de valor que quieran los clientes no tiene demasiado valor si no tienes los canales para llegar a ellos como ellos quieren. Del mismo modo, un modelo de negocio que gasta más dinero en adquirir clientes que lo que ganará en ingresos de esos mismos clientes, a la larga no sobrevivirá. De manera similar, una empresa abandonará su actividad si los recursos y las actividades necesarios para crear valor son más costosos que el valor que capturan. En algunos mercados, quizá tendrás que tener acceso a socios clave que puede que no estén interesados en trabajar contigo.

Diseña experimentos que aborden las cosas más importantes que tienen que ser ciertas para que tu modelo de negocio funcione. Probar esas asunciones críticas te impedirá fracasar con una buena propuesta de valor que los clientes quieran de verdad.

¿Tienes pruebas que demuestren...

- que tendrás acceso a los socios necesarios para que funcione el modelo?
- que serás capaz de realizar las actividades necesarias para crear valor?
- cómo lograrás adquirir y retener clientes?
- que tendrás acceso a los recursos necesarios para crear valor?
- a través de qué canales podrás llegar a los clientes?
- que puedes generar más ingresos que los gastos en los que incurres?
- cómo generarás ingresos a partir de los clientes?

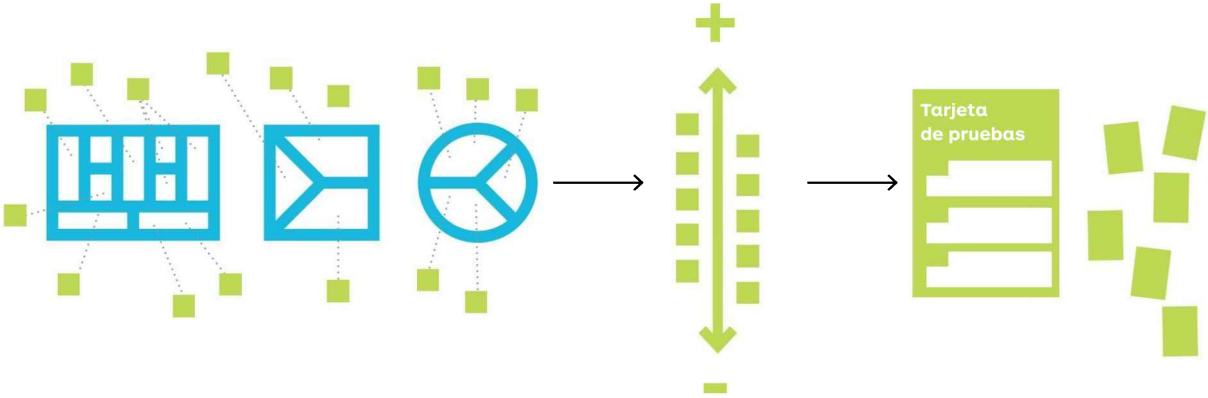


3.2

Haciendo pruebas paso a paso


EXTRACTOR DE HIPÓTESIS
HIPÓTESIS
#1
#2
#3
#4
#5
#6
#7
Tarjeta de pruebas

Visión general del proceso de pruebas

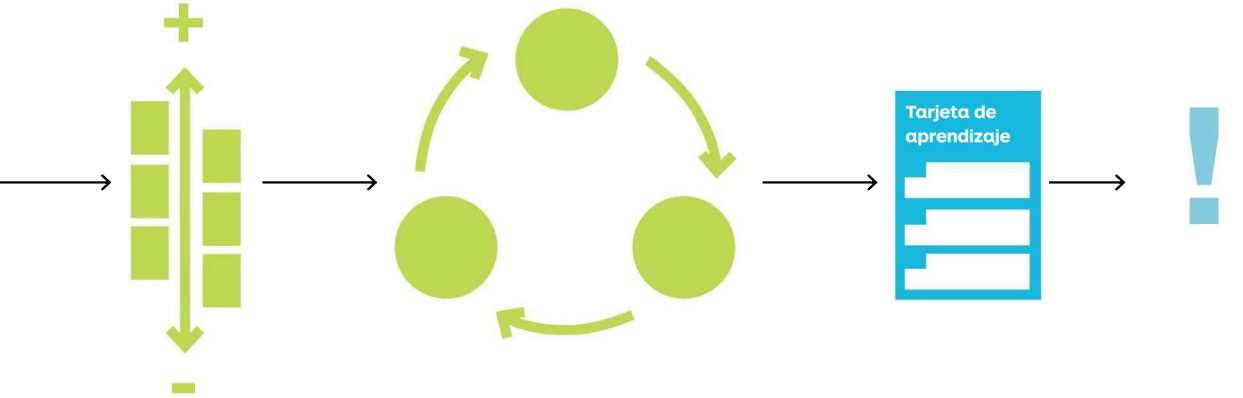


Extraer hipótesis
pág. 200

Priorizar hipótesis
pág. 202

Diseño de pruebas
pág. 204

Diseño Pruebas



Priorizar pruebas
→ pág. 205

Ejecutar pruebas
→ pág. 205

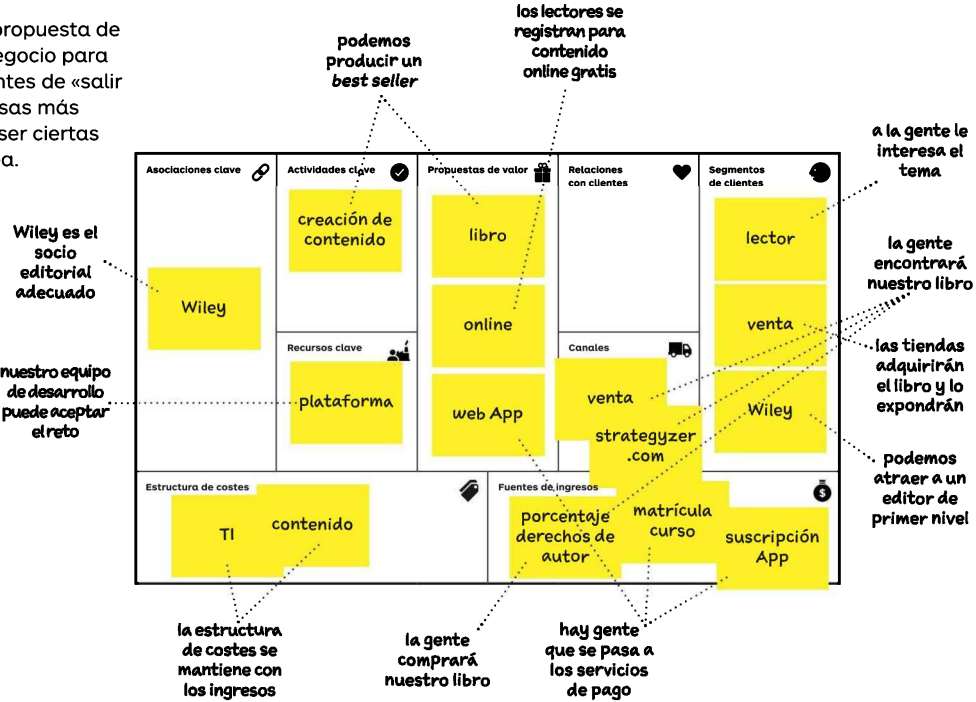
Plasmar aprendizajes
→ pág. 206

Progresar
→ pág. 242–245

Consigue el póster «Visión general del proceso de pruebas»

Extrae tus hipótesis: ¿qué debe ser cierto para que funcione tu idea?

Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para identificar qué probar antes de «salir a la calle». Define las cosas más importantes que deben ser ciertas para que funcione tu idea.

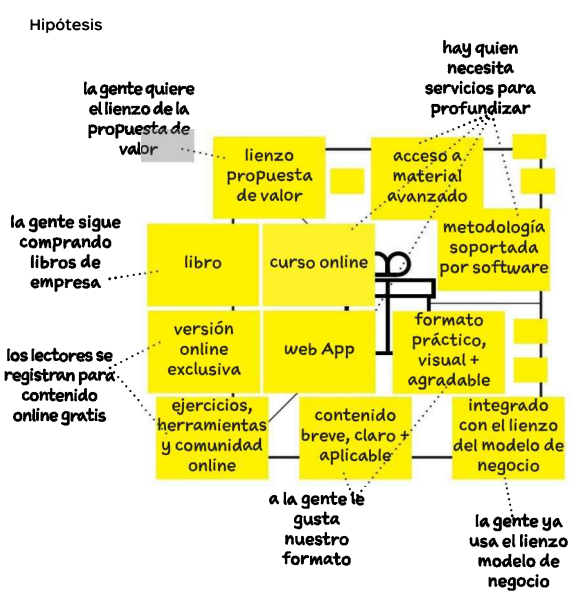


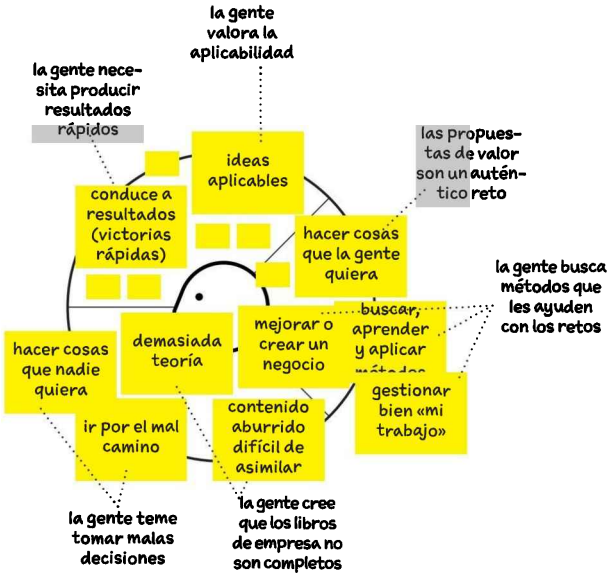
Para triunfar, pregúntate qué debe ser cierto sobre... → **... tu modelo de negocio**

DE·FI·NI·CIÓN

Hipótesis de negocio

Aquello que debe ser cierto para que tu idea funcione de forma parcial o total, pero que aún no se ha validado.





...tu propuesta de valor. **...tu cliente.**

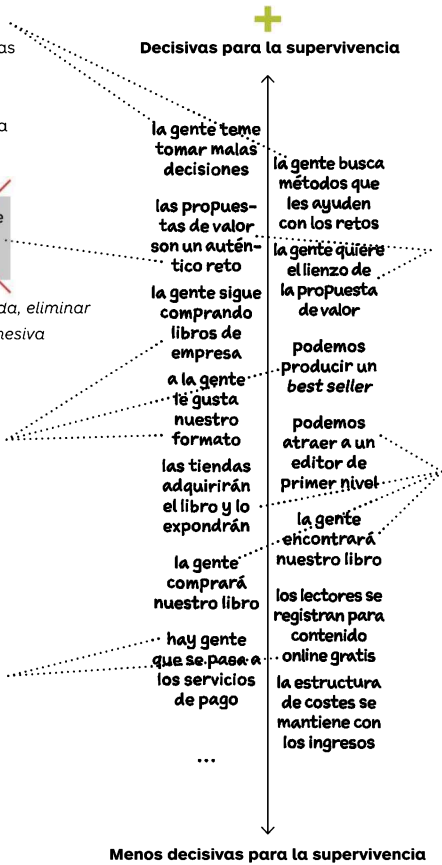
Prioriza tus hipótesis: qué podría acabar con tu negocio

No todas las hipótesis son igual de decisivas. Algunas pueden acabar con tu negocio, mientras que otras sólo importan una vez aciertas con las más importantes. Empieza a priorizar qué es decisivo para la supervivencia.



Identifica a los asesinos de negocios. Se trata de las hipótesis imprescindibles para la supervivencia de tu idea. ¡Pruébalas primero!

Clasifica todas las hipótesis según lo decisivas que sean para que tu idea sobreviva y prospere:



Nuestra idea no tiene sentido si la gente no toma, o no teme tomar, malas decisiones empresariales (sobre todo las relacionadas con los productos y servicios) o si no buscan métodos para ayudarles con esas cuestiones.

~~A la gente le interesa el tema~~

Hipótesis duplicada, eliminar una nota autoadhesiva

Si la gente no se esfuerza con las propuestas de valor y no ven el lienzo de la propuesta de valor como una herramienta útil, no hay oportunidad para nuestras ideas.

Nuestra idea no tiene fundamento si la gente ya no compra libros de empresa y no podemos producir un *best seller* en el formato que les gusta.

Es fundamental que a la gente le guste o le encante nuestro libro, pero eso sólo es el comienzo. Si no pueden encontrarlo o no lo conocen, no podrán comprarlo (aunque teóricamente les hubiera gustado).

Es fundamental que logremos que la gente use **strategyzer.com** para poder ofrecer el complemento a aquellos que estén interesados en más servicios.

¿Qué prioridades importan más?

Diseña tus experimentos con la tarjeta de pruebas

Estructura todos tus experimentos con esta sencilla tarjeta de pruebas. Empieza probando las hipótesis más decisivas.

Descarga la tarjeta de prueba y haz el ejercicio online

1

Diseña un experimento

Describe la hipótesis que quieres probar.

Resume el experimento que vas a diseñar para verificar si la hipótesis es correcta o hay que rechazarla o revisarla.

Define qué datos vas a medir.

Define un umbral objetivo para validar o invalidar las hipótesis probadas.
Advertencia: Considera la posibilidad de hacer seguimiento con experimentos adicionales para aumentar la certeza.



Ponle un nombre a la prueba, establece una fecha de entrega y asigna un responsable.

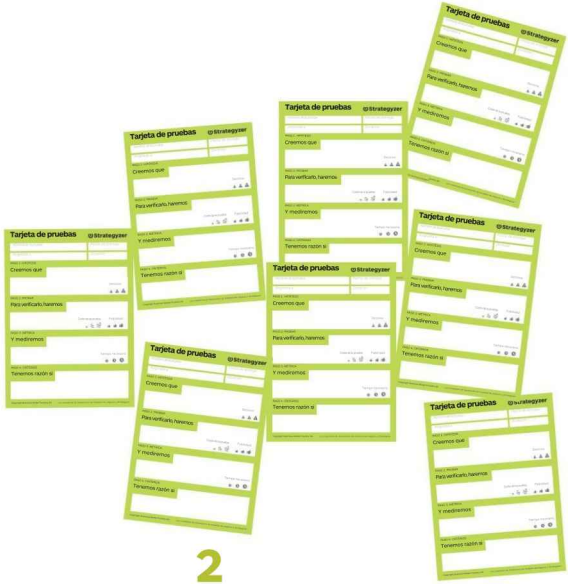
Indica lo decisiva que es esta hipótesis para que toda la idea funcione.

Indica el coste que tendrá ejecutar la prueba.

Indica lo fiables que son los datos medidos.

Indica lo que tardarás hasta que esta prueba produzca resultados.

¿Cómo aprenderé?



2

Diseña una serie de experimentos para las hipótesis más decisivas.

Consejo

Considera probar con varios experimentos las hipótesis más decisivas. Empieza con pruebas baratas y rápidas. Después sigue con otras más elaboradas y más fiables si es necesario. Así, puedes crear varias tarjetas de pruebas para las mismas hipótesis.

4

Haz experimentos.

Empieza con los experimentos que estén más arriba en tu lista. *Advertencia: Si tus primeros experimentos invalidan tu hipótesis inicial, puede que tengas que volver a la pizarra a volver a pensar tus ideas. Puede que convierta en irrelevantes el resto de las tarjetas de pruebas de tu lista.*

3

Clasifica las tarjetas de pruebas.

Prioriza las tarjetas de pruebas. Clasifica las hipótesis más decisivas en la posición más alta, pero prioriza que las pruebas baratas y rápidas se hagan al principio del proceso, cuando el grado de incertidumbre es más alto. Aumenta tu gasto en experimentos que generen datos y conclusiones más fiables a medida que crezca la certeza.

+ Decisivas para la supervivencia



Decisivas para la supervivencia

Repite

¿Dónde puedo aprender más lo antes posible?

Plasma tus conclusiones con la tarjeta de aprendizaje

Estructura todas tus conclusiones con esta sencilla tarjeta de aprendizaje.

Descarga la tarjeta de aprendizaje

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Demanda del método de la PV | 1 de mayo 2014

Natasha Hanshaw

PASO 1: HIPÓTESIS

Creíamos que la gente del mundo de los negocios busca métodos que les ayuden a diseñar mejores propuestas de valor.

PASO 2: OBSERVACIÓN

Observamos una gran demanda durante los talleres y un 2,5 % de CTR en nuestra campaña de Google AdWords.

Fiabilidad de los datos:

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES

A partir de ahí aprendimos que hay un interés suficientemente grande por el tema.

Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES

Por lo tanto, haremos una campaña en LinkedIn para explorar el interés por segmentos (por ejemplo, en product managers).

Copyright Business Model Foundry AG

Los creadores de Generación de modelos de negocio *y Strategyzer*

Describe las hipótesis que has probado.

Resume los resultados de tus experimento(s) según los datos observados. Una tarjeta de aprendizaje puede agregar las observaciones de varias tarjetas de pruebas.

Explica qué conclusiones has extraído a partir de los resultados de las pruebas.

Describe qué acciones adoptarás basándote en tus conclusiones.

Ponle nombre a la conclusión, la fecha en la que lo has aprendido y la persona responsable.

Indica lo fiables que son los datos medidos.

Destaca lo drásticas que deben ser las acciones necesarias basándote en lo que has aprendido.

Has experimentado y aprendido. ¿Y ahora qué?

Invalidada

Vuelve a la pizarra: pivota.
Busca nuevos segmentos alternativos, propuestas de valor o modelos de negocio para que tus ideas funcionen cuando tus pruebas invalidan tus primeros intentos.

Por ejemplo, cuando se haya invalidado el interés del cliente por tu propuesta de valor sobre una tecnología nueva, busca clientes potenciales, propuestas de valor y modelos de negocio nuevos.

Aprende más

Busca la confirmación.
Diseña y realiza más pruebas cuando los experimentos rápidos basados en una cantidad pequeña de datos indican la necesidad de tomar acciones drásticas.

Por ejemplo, si las entrevistas con clientes potenciales muestran gran interés por un servicio que requiere altas inversiones para su lanzamiento, sigue con investigación y experimentos que generen más datos fiables que validen el interés del cliente.

Profundiza tu conocimiento.
Diseña y haz más pruebas para comprender por qué hay una tendencia una vez la hayas descubierto.

Por ejemplo, si los datos cuantitativos de un experimento muestran que los clientes potenciales no están interesados, haz entrevistas cualitativas para comprender por qué no están interesados.

Validada

Avanza al siguiente elemento clave.
Pasa a probar tu siguiente hipótesis cuando estés satisfecho con tus conclusiones y la fiabilidad de los datos.

Por ejemplo, cuando hayas validado el interés del cliente en un producto, haz un seguimiento con los experimentos que validan la buena disposición de los socios del canal para almacenar y promocionar tu producto.

Ejecuta.
Cuando estés satisfecho con la calidad de tus conclusiones y la fiabilidad de tus datos, puedes empezar a ejecutarlo todo basándote en tus descubrimientos.

Por ejemplo, cuando hayas aprendido y validado lo que cuesta conseguir socios de canal interesados en revender tu propuesta de valor, empieza a escalar los esfuerzos de ventas contratando comerciales o diseñando material de marketing.

¿Cómo aprendes de rápido?

Lo único que se interpone entre tú y descubrir lo que los clientes y socios realmente esperan es la coherencia y la velocidad con la que tu equipo y tú avancéis durante el ciclo de diseñar/construir, medir y aprender. A esto se lo conoce como tiempo del ciclo.

La velocidad con la que aprendes es fundamental, sobre todo durante las fases iniciales del diseño de la propuesta de valor. Cuando empiezas, la incertidumbre se encuentra en su punto álgido. No sabes si a los clientes les importan los trabajos, frustraciones y alegrías que pretendes abordar, y mucho menos si les interesa tu propuesta de valor.

Por tanto, es imprescindible que tus primeros experimentos sean extremadamente rápidos y produzcan el máximo de aprendizaje para que te puedas adaptar rápidamente. Éste es el motivo por el que empezar por redactar un plan de negocio o encargar un estudio de mercado a terceros está mal, aunque más adelante en el proceso tenga sentido hacerlo.



Instrumentos para el aprendizaje

Da forma a tus ideas en poco tiempo para compartirlas, verificarlas, iterarlas o generar hipótesis para probarlas.

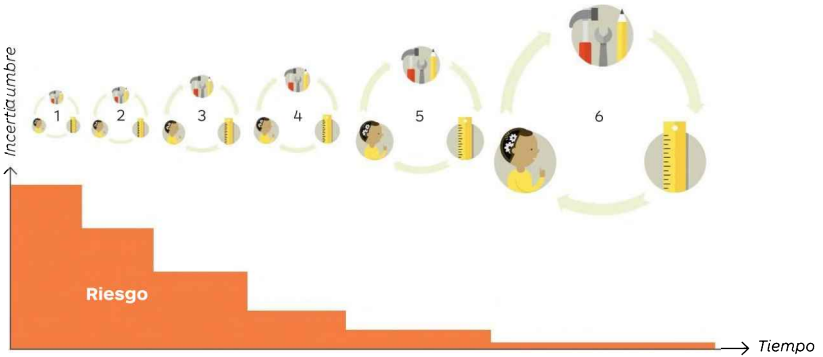
Obtén primeras conclusiones del mercado de forma rápida. Mantén el esfuerzo interno para que lo que aprendas sea fresco y relevante y puedas avanzar en poco tiempo y actuar a partir de las conclusiones.

Utiliza toda la gama de experimentos de la biblioteca de experimentos (→ pág. 214). Empieza con los rápidos cuando el grado de incertidumbre sea alto. Continúa con los más fiables y más lentos cuando tengas datos de que vas en la dirección adecuada.

Los planes de negocios son documentos más perfeccionados y normalmente más estáticos. Redáctalo sólo cuando tengas datos claros y te estés aproximando a la fase de ejecución.

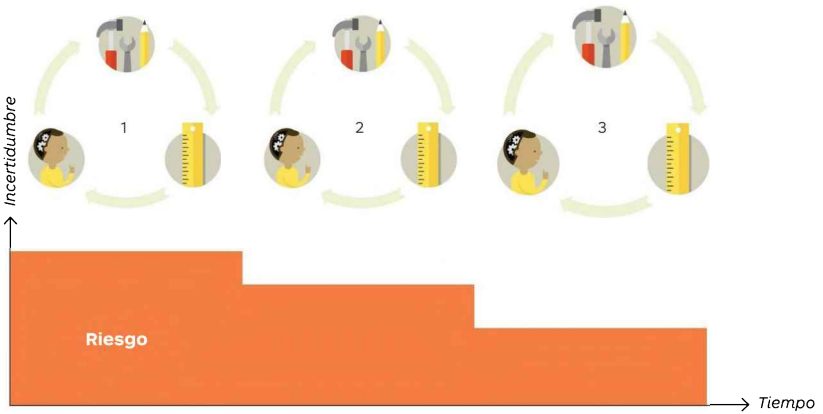
Los estudios de mercado suelen ser costosos y lentos. No son una herramienta de búsqueda óptima porque no permiten adaptarte a las circunstancias con rapidez. Tienen más sentido en un contexto en el que se hacen cambios progresivos a una propuesta de valor.

Un estudio piloto suele ser la manera por defecto de probar una idea dentro de una empresa. Sin embargo, debería ir precedido de herramientas de aprendizaje más rápidas y baratas, ya que la mayoría de los pilotos se basan en propuestas de valor pulidas que implican un tiempo y unos costes considerables.



Cuanto más rápido iteres, aprendes más y triunfas más deprisa.

Seis ciclos de iteración rápidos basados en experimentos rápidos generan más aprendizaje que tres ciclos de iteración lentos basados en experimentos más lentos. El enfoque más rápido generará conocimiento más deprisa y así se reducirá el riesgo y la incertidumbre de manera más considerable que con el lento.



¡No pierdas el tiempo!
Imagina que te pasas una semana, un mes o más puliendo y perfeccionando tu idea. Imagínate todo ese tiempo esforzándote en pensar lo que necesitas hacer para producir unos buenos números de crecimiento para terminar descubriendo que a tus clientes y socios realmente no les importa. Es tiempo perdido.

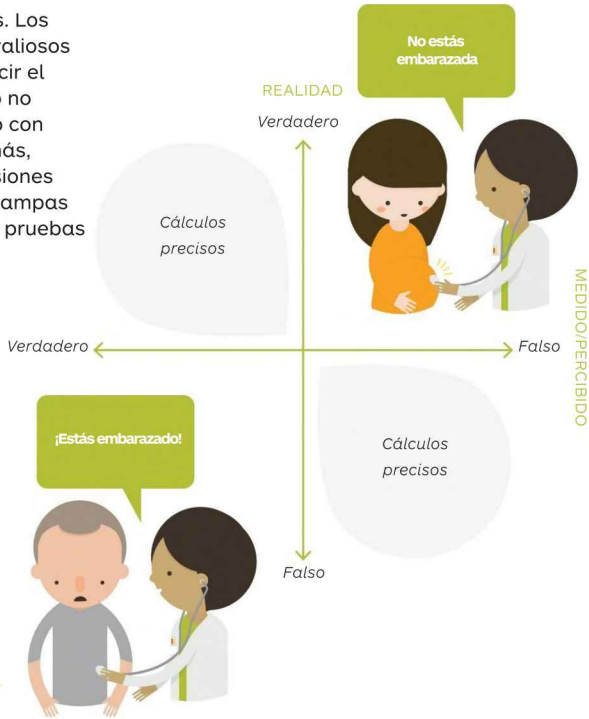
Cinco trampas de datos a evitar

Evita el fracaso pensando de manera crítica sobre tus datos. Los experimentos generan datos valiosos que se pueden usar para reducir el riesgo y la incertidumbre, pero no pueden predecir el éxito futuro con una exactitud del 100 %. Además, también puedes sacar conclusiones equivocadas. Evita las cinco trampas siguientes y asegúrate de que pruebas tus ideas con éxito.

La trampa del falso positivo

Riesgo: Ver cosas que no están.
Sucede: Cuando los datos de tus pruebas te hacen creer, por ejemplo, que tu cliente tiene una frustración, cuando en realidad no es así.
Consejos

- Prueba el círculo antes que el cuadrado. Comprende qué es relevante para los clientes con el fin de evitar que te engañen señales positivas de propuestas de valor irrelevantes.
- Diseña distintos experimentos para las mismas hipótesis antes de tomar decisiones importantes.



La trampa del falso negativo

Riesgo: No ver cosas que sí están.
Sucede: Cuando tu experimento no detecta, por ejemplo, un trabajo del cliente que supuestamente debía desvelar.
Consejos
Procura que tu prueba sea la adecuada. Dropbox, un servicio de alojamiento de archivos, al principio probó el interés del cliente con Google Adwords. Se invalidó su hipótesis porque los anuncios no funcionaron bien. Sin embargo, la razón por la que la gente no hizo búsquedas fue que se trataba de un mercado nuevo, no que hubiera una falta de interés.

La trampa del «máximo local»



Riesgo: Perderse el potencial real.
Sucede: Cuando llevas a cabo experimentos que optimizan un máximo local e ignoran una oportunidad mayor. Por ejemplo, un resultado positivo de las pruebas puede hacer que termines con un modelo menos rentable cuando existe uno más rentable.

Consejos
Concéntrate en aprender más que en optimizar. No dudes en volver a diseñar alternativas mejores si los datos de las pruebas son positivos pero tienes la sensación de que los números deberían ser mejores (por ejemplo, un mercado mayor, más ingresos, mejor rendimiento).

La trampa del «máximo agotado»

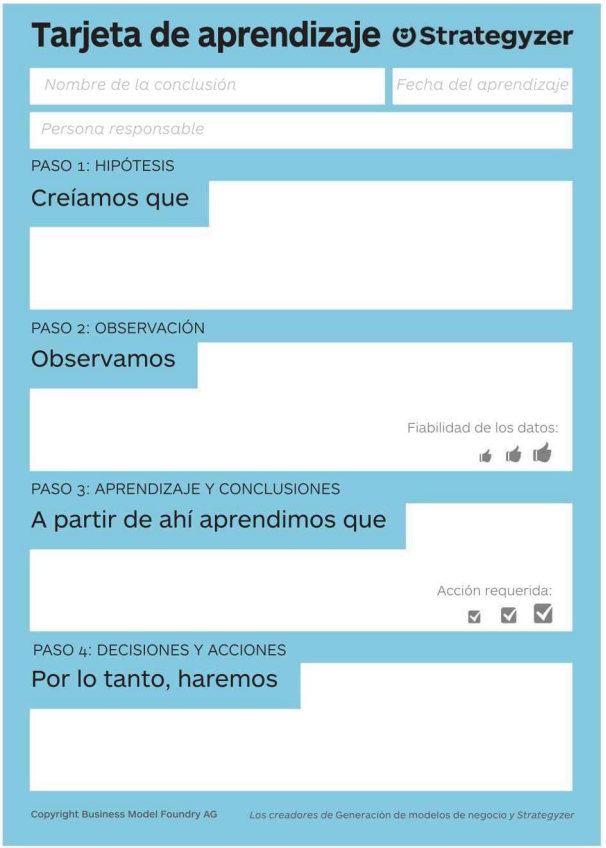
Riesgo: Pasar por alto las limitaciones (de un mercado, por ejemplo).
Sucede: Cuando crees que una oportunidad es mayor de lo que realmente es. Por ejemplo, cuando crees que estás probando una muestra de una gran población, pero en realidad es de la población entera.
Consejo
Diseña pruebas que demuestren el potencial más allá de los temas abordados en el momento.

La trampa de los datos equivocados

Riesgo: Buscar en el sitio equivocado.
Sucede: Cuando abandonas una oportunidad porque estás trabajando con los datos equivocados. Por ejemplo, puede que abandones una idea porque los clientes con los que estás haciendo pruebas no estén interesados y no te das cuenta de que hay gente que sí lo está.
Consejo
Vuelve a diseñar otras alternativas antes de desistir.



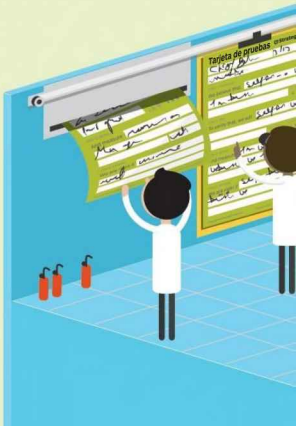
Descárgate la tarjeta de pruebas

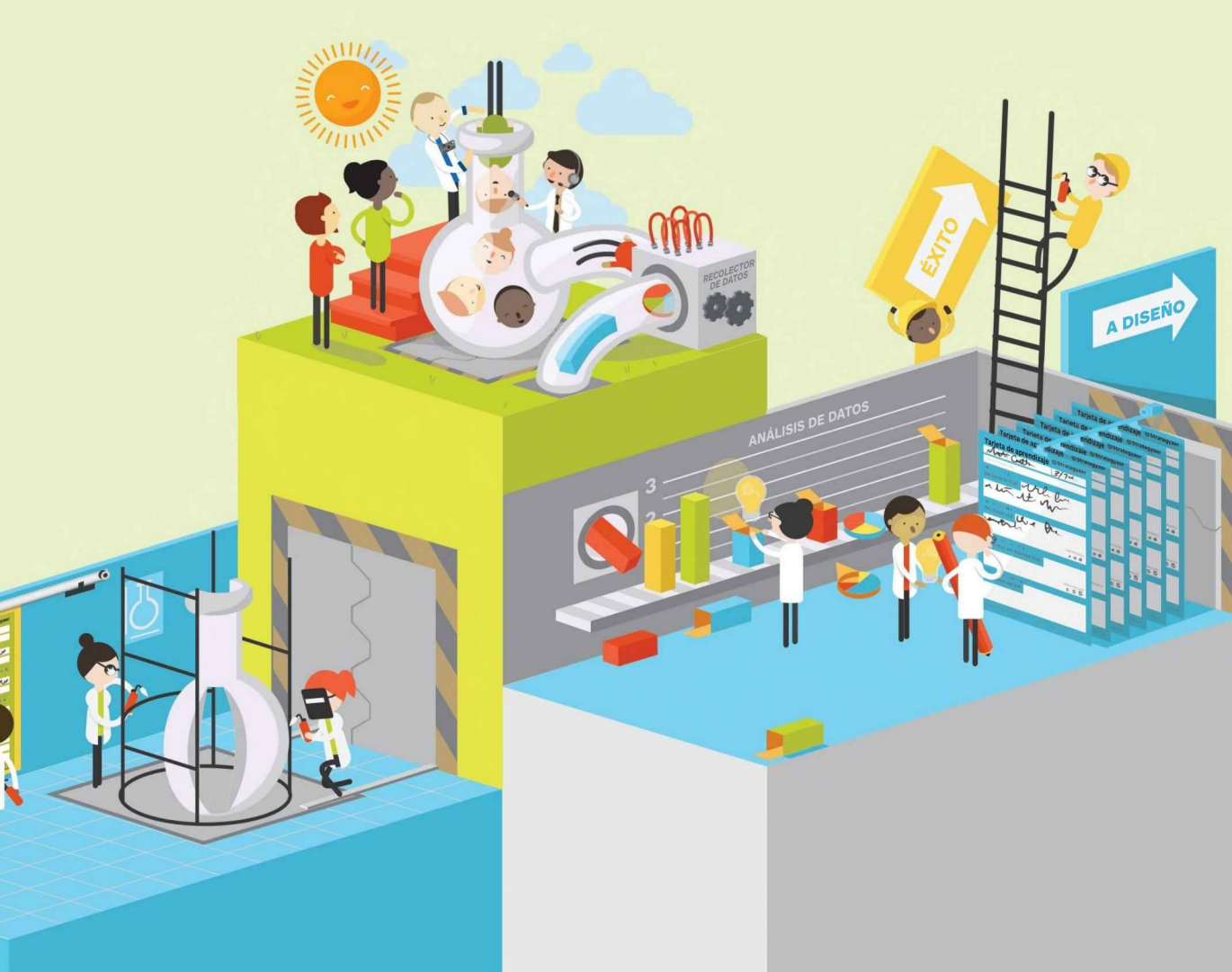


Descárgate la tarjeta de aprendizaje

3.3

Biblioteca de experimentos




RECOLECTOR DE DATOS
ÉXITO
A DISEÑO
ANÁLISIS DE DATOS
Tarjeta de aprendizaje

Elige una combinación de experimentos

Cualquier experimento tiene sus fortalezas y sus debilidades. Algunos son rápidos y baratos, pero generan datos menos fiables. Otros generan datos más fiables, pero exigen más tiempo y dinero a la hora de ejecutarlos.

Cuando diseñes tu combinación de experimentos, ten en cuenta el coste, la fiabilidad de los datos y el tiempo requerido. Como norma general, empieza con lo más barato cuando haya gran incertidumbre y aumenta el gasto cuando la certeza vaya creciendo.

DE·FI·NI·CIÓN

Experimento

Procedimiento que valida o invalida una hipótesis de una propuesta de valor o un modelo de negocio y que genera datos.

Selecciona una serie de pruebas a partir de nuestra biblioteca de experimentos o usa tu imaginación para inventar nuevos. Ten dos cosas en mente cuando prepares tu combinación:

Lo que los clientes dicen y hacen son dos cosas distintas.

Utiliza experimentos que aporten datos verbales de los clientes como punto de partida. Consigue que los clientes realicen acciones y se involucren en ellas (por ejemplo, interactuar con un prototipo) para generar datos más sólidos que se basen en lo que hacen y no en lo que dicen.

Los clientes se comportan de manera distinta si tú estás o no estás.

Durante el contacto personal directo con los clientes, puedes descubrir por qué hacen o dicen algo y obtener información sobre cómo mejorar tu propuesta de valor. Sin embargo, tu presencia puede llevarles a comportarse de manera diferente a si no estuvieras allí.

En una observación indirecta de los clientes (en la web, por ejemplo), te acercas más a una situación de la vida real, no sesgada por tu interacción con ellos. Puedes recoger datos numéricos y ver cuántos clientes realizaron una acción que tú les indujiste a hacer.

Consejo

Utiliza estas técnicas en las fases iniciales del proceso de diseño, ya que la inversión es baja y generan conclusiones rápidas.

Consejo

Utiliza estas técnicas para comprender cómo interactúan los clientes con tus prototipos. Las inversiones suelen ser más altas pero generan información concreta y práctica.

Consejo

Utiliza estas técnicas para verificar si los clientes quieren decir realmente lo que dicen. Aporta datos de que los trabajos, frustraciones y alegrías que mencionan son reales y que están seriamente interesados en tus productos y servicios.

CONTACTO DIRECTO con los clientes

Aprende por qué y cómo mejorar

OBSERVACIÓN INDIRECTA de los clientes

Aprende cuánto y cómo

LO QUE HACEN LOS CLIENTES

Observa sus comportamientos



Estudios de laboratorio

- Prototipo de aprendizaje/PMV → pág. 222
- *Prototipos a tamaño real* → pág. 226
- Mago de Oz → pág. 223



Antropólogo → pág. 114

Para estudios de campo



Acción de ventas

- Ventas simuladas → pág. 236
- Preventas → pág. 237
- *Crowdfunding* → pág. 237



Acciones de seguimiento

- Seguimiento de anuncios y enlaces → pág. 220
- Página de aterrizaje → pág. 228
- *Split-tests* → pág. 230

LO QUE DICEN LOS CLIENTES

Observa sus actitudes



Diseño participativo y evaluación

- Ilustraciones, *storyboards* y escenarios → pág. 224
- La lancha motora → pág. 233
- La caja del producto → pág. 234
- Compra una característica → pág. 235



Periodista → pág. 110

Para entrevistas



Detective → pág. 108

Para análisis de datos

Inspirado en el trabajo en la experiencia de usuario de Christian Rohner (NN).

Genera datos con una llamada a la acción

Utiliza experimentos para probar si los clientes están interesados, qué preferencias tienen y si están dispuestos a pagar por lo que tienes que ofrecer. Consigue que lleven a cabo una llamada a la acción con el fin de que se comprometan y aporten datos de qué funciona y qué no.

Cuanto más tenga un cliente (sujeto de la prueba) que invertir para llevar a cabo una llamada a la acción, más sólidos serán los datos de que está interesado. Hacer clic en un botón, responder a una encuesta, ofrecer una dirección de correo electrónico personal o realizar una precompra son distintos niveles de inversión. Selecciona tus experimentos en consecuencia.

Las llamadas a la acción con un nivel de inversión bajo son apropiadas al principio del diseño de la propuesta de valor. Las que exigen un alto nivel de inversión tienen más sentido más adelante en el proceso.

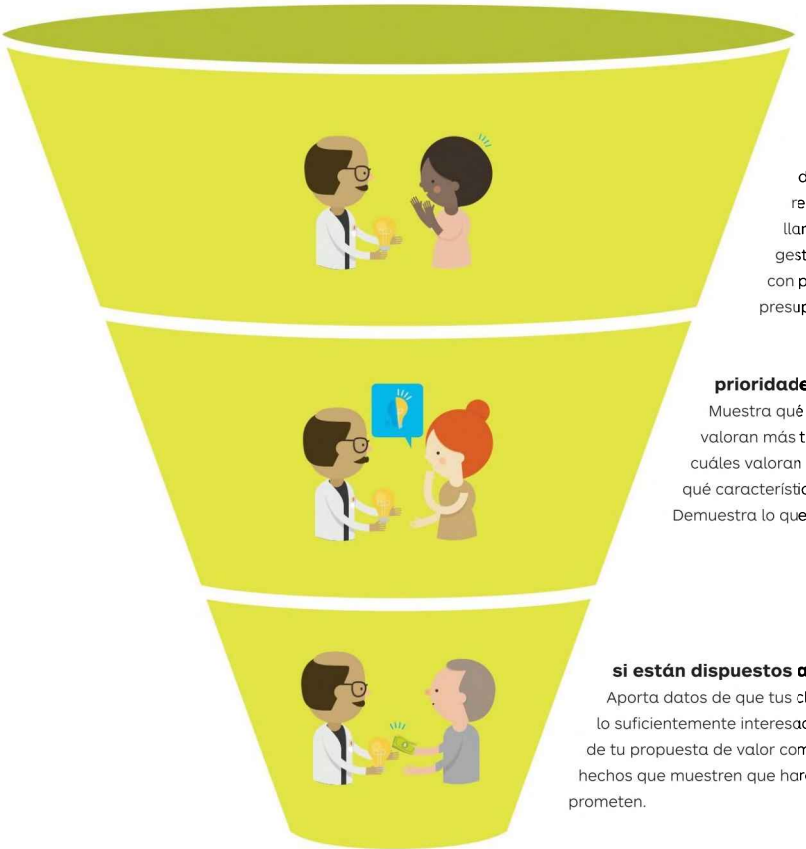


DE·FI·NI·CIÓN

Llamada a la acción

Provoca que un individuo realice una acción. Se usa en un experimento para probar una o más hipótesis.

Utiliza experimentos para probar...



interés y relevancia

Demuestra que los clientes y socios potenciales están interesados de verdad y que no lo dicen por decir. Muestra que tus ideas son lo suficientemente relevantes para ellos como para que lleven a cabo llamadas a la acción que vayan más allá de los gestos (por ejemplo, registros con e-mails, reuniones con personas que toman decisiones y que gestionan presupuestos, cartas de intenciones, entre otras cosas).

prioridades y preferencias

Muestra qué trabajos, frustraciones y alegrías valoran más tus clientes y socios potenciales y cuáles valoran menos. Aporta datos que indiquen qué características de tu propuesta de valor prefieren. Demuestra lo que realmente les importa y lo que no.

si están dispuestos a pagar

Aporta datos de que tus clientes potenciales están lo suficientemente interesados en las características de tu propuesta de valor como para pagar. Ofrece hechos que muestren que harán con el dinero lo que prometen.

Seguimiento de anuncios

Utiliza el seguimiento de anuncios para explorar los trabajos, frustraciones, alegrías y el interés potencial de tus clientes por tu propuesta de valor (o su ausencia). Se trata de una técnica establecida entre anunciantes para medir la efectividad del gasto en anuncios. Puedes utilizar la misma técnica para explorar el interés del cliente incluso antes de que exista una propuesta de valor.

Prueba el interés del cliente con Google AdWords

Utilizamos Google AdWords para ilustrar esta técnica porque es especialmente apropiada para las pruebas que se basan en su uso de términos de búsqueda para anunciarse (otros servicios como LinkedIn y Facebook también van bien).

1. **Selecciona los términos de búsqueda.**
   Selecciona los términos de búsqueda que representen mejor lo que quieras probar (la existencia de un trabajo, frustración o alegría de un cliente o el interés por una propuesta de valor).
2. **Diseña tu anuncio/prueba.**
   Diseña tu anuncio de prueba con un título, un enlace a una página de aterrizaje –*landing page*– y una nota. Asegúrate de que representa lo que quieres probar.
3. **Lanza tu campaña.**
   Define un presupuesto para tu campaña de pruebas de anuncio y lánzala. Paga sólo por los clics en el anuncio, que son los que representan interés.
4. **Mide los clics.**
   Descubre cuánta gente hace clic en tu anuncio. Que no haya clics puede indicar falta de interés.



¿Dónde aplicarlo?

Prueba el interés en las primeras etapas del proceso para conocer la existencia de los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente y el interés por una propuesta de valor concreta.

URL de seguimiento

Establece una URL de seguimiento para verificar el interés de los clientes o socios potenciales más allá de lo que te puedan decir en una reunión, entrevista o llamada. Es un modo extremadamente fácil de medir el auténtico interés.

¿Dónde aplicarlo?

Funciona con todo pero es especialmente interesante en las industrias en las que construir los PMV es difícil, como es el caso de los productos industriales y los dispositivos médicos.



1

«Fabrica» una URL única.

Haz un enlace único y del que puedas hacer un seguimiento para obtener información más detallada sobre tus ideas (una descarga, una página de aterrizaje –*landing page*–) con un servicio como goo.gl.

2

Vende y haz un seguimiento.

Explica tu idea a un cliente o socio potenciales. Durante la reunión o después (por correo electrónico), proporciónale la URL y explícale que conduce a información más detallada.

3

Descubre el interés real.

Averigua si el cliente ha utilizado el enlace o no. Si no ha clicado en él, puede indicar falta de interés o que hay trabajos, frustraciones y alegrías más importantes que los que aborda tu idea.

Catálogo de PMV

El producto mínimo viable (PMV) es un concepto popularizado por el movimiento *Lean Startup* para probar de manera eficiente el interés por un producto antes de construirlo por completo. En lugar de acuñar un término nuevo nos ceñimos a éste que ya está establecido y lo adaptamos para probar propuestas de valor.

Hazlo «real» con una representación de una propuesta de valor.

Utiliza las siguientes técnicas para que tus propuestas de valor parezcan reales y tangibles antes de implementar nada cuando las pruebes con clientes y socios potenciales.

¿Qué es un PMV en este libro?

Una representación o prototipo de una propuesta de valor diseñada específicamente para probar la validez de una o más hipótesis/asunciones.

El objetivo es hacerlo de la manera más rápida, barata y eficiente que sea posible. Los PMV se usan principalmente para explorar el interés potencial del cliente y el socio.

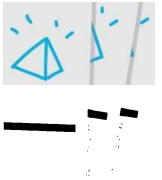
Consejo

Empieza con poco dinero, incluso en empresas grandes con grandes presupuestos. Por ejemplo, utiliza tu *smartphone* para generar y probar reacciones a un vídeo antes de contratar a un equipo de vídeo profesional para ampliar las pruebas.





Hoja de datos
Especificaciones de tu propuesta de valor imaginada.
Requisitos: Procesador de textos



Folleto
Un modelo de folleto de tu propuesta de valor imaginada.
Requisitos: Procesador de textos y habilidades de diseño



Storyboard
Ilustración del escenario de un cliente que muestre tu propuesta de valor imaginada.
Requisitos: Dibujante

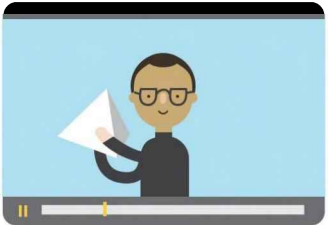
Página de aterrizaje
–landing page–
Página web que resume tu propuesta de valor imaginada (sobre todo con una llamada a la acción).
Requisitos: Diseñador web



La caja del producto
Prototipo del *packaging* de tu propuesta de valor imaginada.
Requisitos: Diseñador de packaging *e implementación de prototipos*



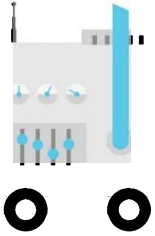
Vídeo
Vídeo mostrando tu propuesta de valor imaginada o explicando cómo funcionas.
Requisitos: Operadores de vídeo



Aprende con PMV funcionales

Usa prototipos diseñados específicamente para aprender a partir de experimentos con clientes y socios potenciales.

Prototipo de aprendizaje
Prototipo que funcione de tu propuesta de valor con el conjunto de características más básico necesario para poder aprender.
Requisitos: Desarrollo del producto



Mago de Oz
Prepara un montaje que parezca una propuesta de valor real en funcionamiento y desempeña manualmente las tareas del producto o servicio que normalmente estarían automatizadas.
Requisitos: Ensuciarse las manos



Ilustraciones, *storyboards* y escenarios

Comparte ilustraciones, *storyboards* y escenarios relacionados con las ideas de tu propuesta de valor con tus clientes potenciales para saber lo que de verdad les importa. Este tipo de ilustraciones son rápidas y baratas de producir y logran que hasta las más complejas propuestas de valor sean tangibles.

Consejos

- En un contexto de empresa a empresa (B2B), piensa en propuestas de valor para cada segmento de clientes importante, como los usuarios, las personas que controlan el presupuesto, las que toman decisiones y demás.
- Para organizaciones existentes, procura incluir en el proceso al personal que trata con el cliente para conseguir su aprobación y que los clientes presenten las ilustraciones.
- Complementa las ilustraciones con hojas de datos simulados, folletos o vídeos para hacer tus ideas aún más tangibles.
- Haz test A/B con escenarios ligeramente distintos para ver qué variaciones obtienen más tracción.
- Cuatro o cinco reuniones por segmento de clientes suelen ser suficientes para generar reacciones significativas.
- Potencia la relación con el cliente y repite el proceso más adelante cuando tengas prototipos más sofisticados.

Proceso adaptado de Christian Doll, bicdo.de







1

Crea prototipos de propuestas de valor alternativas.

Presenta varios prototipos alternativos para el mismo segmento de clientes. Apuesta por la diversidad (por ejemplo, de entre 8 y 12 propuestas de valor radicalmente distintas) y las variaciones (alternativas ligeramente distintas).

2

Define los escenarios.

Haz escenarios y *storyboards* que describan cómo experimentará un cliente cada propuesta de valor en un entorno del mundo real.

3

Crea imágenes visuales convincentes.

Utiliza un ilustrador para consolidar tus esbozos y que se conviertan en imágenes convincentes que hagan la experiencia del cliente clara y tangible. Usa ilustraciones únicas para cada propuesta de valor o *storyboards* completos.

Preguntas para hacerles a los clientes:

¿Qué propuestas de valor crean realmente valor para usted?

¿Cuáles deberíamos mantener y seguir desarrollando y cuáles deberíamos abandonar?

Ahonda en cada propuesta de valor; presta atención a los trabajos, frustraciones y alegrías y pregunta:

- ¿Qué le falta?
- ¿Qué deberíamos quitar?
- ¿Qué deberíamos añadir?
- ¿Qué deberíamos reducir?
- Pregunta siempre por qué para obtener comentarios cualitativos



4

Haz pruebas con los clientes.

Reúnete con los clientes y presenta los distintos escenarios, *storyboards* e ilustraciones para iniciar una conversación, provocar reacciones y aprender qué les importa. Haz que los clientes clasifiquen las propuestas de valor y que vayan de las más valiosas a las que les ayudan menos.

5

Saca conclusiones y adáptate.

Utiliza la información de tus reuniones con los clientes. Decide qué propuestas de valor seguirás explorando, cuáles abandonarás y cuáles adaptarás.



Experimentos a tamaño real

Haz que tus clientes interactúen con prototipos a tamaño real y con réplicas de experiencias de servicios reales. Aunque se trate de un montaje más sofisticado, cíñete a los principios de los prototipos rápidos y de bajo coste para recopilar la perspectiva del cliente. Añade una llamada a la acción para validar el interés.

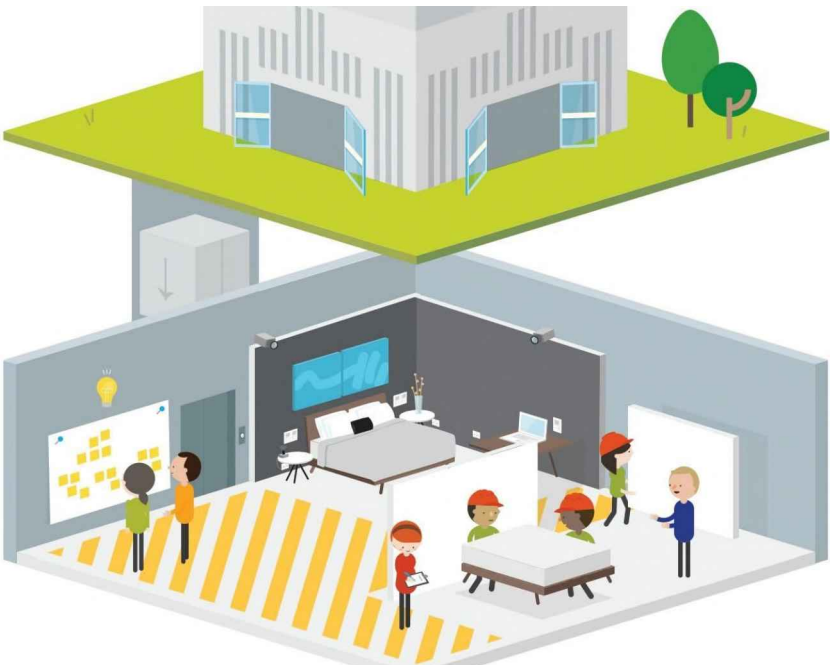


Concept Cars y prototipos a tamaño real

Estos coches se fabrican para exhibir su diseño y su nueva tecnología. Más que pasar directamente a la producción en serie, su propósito es obtener reacciones de los clientes.

Lit Motors utilizó los principios del método *Lean Startup* para crear un prototipo y probar con los clientes un vehículo eléctrico de dos ruedas y giroscopios estabilizadores. Como este tipo de vehículo representa un concepto totalmente nuevo, era indispensable que Lit Motors entendiera la percepción del cliente y supiera cuál era su grado de aceptación desde el principio.

Además, Lit Motors añadió una llamada a la acción para validar el interés del cliente más allá de las primeras interacciones con el prototipo. Los clientes podían realizar una prereserva de un vehículo con un depósito de entre 250 y 10.000 dólares. Este dinero se ingresaba en una cuenta hasta que los vehículos estaban listos; los clientes que habían efectuado ingresos más altos pasaban a encabezar la lista de espera.



Espacios prototipo

Son espacios para la cocreación de productos y experiencias de servicio con los clientes con el fin de observar su comportamiento y adquirir nuevos puntos de vista. Invita a clientes potenciales a crear su experiencia perfecta. Incluye a expertos de la industria para ayudar a construir y probar los nuevos conceptos e ideas.

La cadena hotelera Marriott construyó un espacio prototipo en el sótano de su sede, llamado «The Underground». Invitaron a huéspedes y expertos a crear la experiencia hotelera del futuro cocreando habitaciones de hotel y otros espacios. Se invitaba a los huéspedes a añadir mobiliario, tomas de luz, dispositivos electrónicos, entre otros elementos que podían configurarse fácilmente en las réplicas de habitaciones de hotel.

Consejos

- Asegúrate de validar los prototipos a tamaño real y las experiencias de servicio con una llamada a la acción. Los clientes siempre estarán tentados a crear la experiencia perfecta en un entorno prototípico, mientras que puede que no estén dispuestos a pagar por ello en la vida real.
- Utiliza métodos de validación más rápidos y baratos antes de pasar a los prototipos de tamaño real y a las réplicas de experiencia del servicio del mundo real.
- No permitas que los costes de este tipo de prototipos se descontrole. Cíñete al máximo a los principios de rapidez y bajo coste, mientras a la vez ofreces una experiencia cercana a la vida real para probar a las personas.

Landing page

Un producto mínimo viable típico puede ser una página de aterrizaje, una única página web que describe una propuesta de valor o algunos aspectos de ella. Se invita al visitante a realizar una llamada a la acción que permita validar una o más hipótesis. El principal instrumento de aprendizaje es la tasa de conversión del número de personas que entra en el sitio y los visitantes que realizan la llamada a la acción (por ejemplo, registrarse con correo electrónico o una compra simulada).

«El objetivo de una *landing page* es validar una o más hipótesis, no reunir e-mails o vender, por más que sea una consecuencia positiva del experimento».

¿Cuándo?

Haz pruebas al principio para saber si los trabajos, frustraciones y alegrías que pretendes abordar y tu propuesta de valor son lo suficientemente importantes para el cliente como para que lleven a cabo una acción.

Variaciones

Combínalo con los split-tests *para investigar preferencias o alternativas que funcionen mejor que otras. Mide la actividad por clics con los llamados mapas de calor para saber cuántos visitantes han entrado en tu página.*

Utiliza tu mapa de valor para redactar en la página de aterrizaje el título y el texto que describen tu propuesta de valor.



Diseña tu página de aterrizaje, la generación de tráfico y la llamada a la acción basándote en tus objetivos de aprendizaje.

Tráfico

Genera tráfico hacia tu página de aterrizaje (PMV) mediante anuncios, redes sociales o tus canales existentes. Asegúrate de dirigirte a los clientes objetivo de los que quieres aprender, no simplemente a cualquiera.

Título

Redacta un título que hable a tus clientes potenciales y presente la propuesta de valor.

Propuesta de valor

Utiliza las técnicas que hemos descrito previamente para hacer que tu propuesta de valor sea clara y tangible para los clientes potenciales.

Llamada a la acción

Haz que los visitantes de la página web realicen una acción de la que puedas aprender (por ejemplo, registrarse con el correo electrónico, encuestas, compra falsa, precompra). Limita las llamadas a la acción para optimizar el aprendizaje.

Comunícate

Dirígete a la gente que realizó tu llamada a la acción e investiga qué les motivó lo suficiente para hacerla. Descubre sus trabajos, frustraciones y alegrías. Evidentemente, esto requiere recoger información de contacto durante la llamada de acción.





Consejos

- Piensa en construir una página de aterrizaje que cree la ilusión de que existe una propuesta de valor aunque aún no sea así. La información que extraigas de una llamada a la acción, cuanto más se acerque a la realidad (por ejemplo, simulación de ventas), más datos realistas aportará que registrarse con el correo electrónico, por ejemplo, en una propuesta de valor planeada o realizar una precompra.
- Sé transparente con las personas que se someten a las pruebas después de concluir un experimento si, por ejemplo, has «falsificado» la existencia de una propuesta de valor. Considera ofrecerles una recompensa por haber participado en el experimento.
- Una página de aterrizaje puede montarse como página web única o dentro de un sitio web existente.

Split-testing

El *split-testing*, también conocido como test A/B, es una técnica para comparar cómo funcionan dos o más opciones. En este libro la aplicamos para comparar el rendimiento de propuestas de valor alternativas con clientes o para saber más sobre trabajos, frustraciones y alegrías.



Control

8 %

Envía el mismo número de personas a las opciones distintas que quieres probar.

Compara cómo rinde cada opción según tu llamada a la acción.



Reto

20 %

Realizar *split-tests*

La forma más habitual que se suele utilizar de esta técnica es probar dos o más variaciones de una página web o una página de aterrizaje construida a tal efecto (las variaciones pueden tener distintos ajustes en el diseño o ser propuestas de valor completamente distintas). La técnica se hizo famosa con empresas como Google y LinkedIn, así como en la campaña de Obama de 2008. Los *split-tests* también se pueden llevar a cabo en el mundo real. El principal instrumento de aprendizaje es comparar si las tasas de conversión referidas a una llamada a la acción específica se diferencian entre alternativas que compiten.

¿Qué probar?

Aquí hay algunos elementos que se pueden probar fácilmente con test A/B:

- Características alternativas
- Precios
- Descuentos
- Textos
- Packaging
- Variaciones de un sitio web
- …

Llamada a la acción

¿Cuántos de los individuos sometidos a la prueba han realizado la llamada a la acción?

- Compra
- Registro con correo electrónico
- Clic en botón
- Encuesta
- Finalización de cualquier otra tarea

Split-tests del título de este libro

Con este libro realizamos varios *split-tests*. Uno de ellos fue redirigir el tráfico de businessmodelgeneration.com para probar tres títulos distintos para el libro. Los probamos con más de 120.000 personas a lo largo de un periodo de cinco semanas.

Hubo varias llamadas a la acción. La primera consistía en hacer clic sobre un botón que decía «más información». Después, la gente podía registrarse con su correo electrónico para que les avisaran del lanzamiento del libro. En la última llamada a la acción, les pedimos que rellenaran una encuesta para saber más sobre trabajos, frustraciones y alegrías. Como pequeña recompensa les enseñábamos un vídeo explicando el lienzo de la propuesta de valor.

Consejos

- Prueba una única variación en la opción que presente mayores dificultades si quieres identificar de manera clara lo que lleva a un mejor rendimiento.
- Utiliza las llamadas «pruebas multivariantes» en varios elementos combinados para descubrir qué combinación crea mayor impacto.
- Usa Google AdWords u otras opciones para atraer sujetos de prueba.
- Asegúrate de alcanzar una importancia significativa superior al 95 %.
- Utiliza herramientas como Google Analytics, Optimizely u otras para realizar *split-tests* con facilidad.





Tasas de conversión: 8.51 %



6.62 %

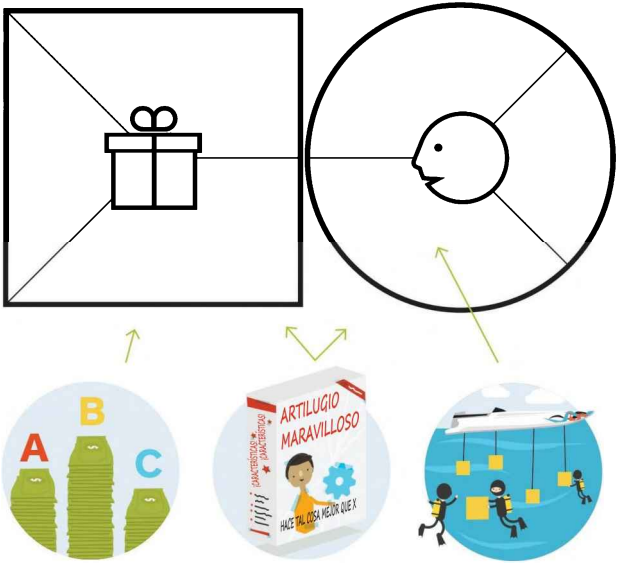


8.21 %

Innovation Games®

Innovation Games ('juegos de innovación') es una metodología popularizada por Luke Hohmann que te ayuda a diseñar mejores propuestas de valor mediante el juego colaborativo con clientes (potenciales). Se puede jugar online o de manera presencial. Presentamos tres de ellos.

Estos tres *Innovation Games* se pueden usar de varias maneras. Destacamos tres tareas específicas que nos pueden ayudar con el lienzo de la propuesta de valor y las hipótesis relacionadas.



Compra una característica
Tarea: Priorizar qué características esperan más los clientes.

La caja del producto
Tarea: Comprender los trabajos, frustraciones y alegrías de tus clientes y las propuestas de valor que les gustarían.

La lancha motora
Tarea: Identificar las frustraciones más extremas que impiden que los clientes puedan resolver sus trabajos.

Hohmann, Innovation Games, 2006.

La lancha motora

Se trata de un juego sencillo pero convincente que te ayuda a verificar tu comprensión de las frustraciones de los clientes. Haz que tus clientes indiquen de manera explícita los problemas, obstáculos y riesgos que les impiden resolver sus trabajos con éxito usando la analogía de un barco frenado por anclas.



1

Preparación.

Prepara un póster grande con una lancha motora flotando en el mar.

2

Identifica las frustraciones.

Invita a los clientes a identificar los problemas, obstáculos y riesgos que les impiden resolver sus trabajos con éxito. Se debe anotar cada cuestión en una nota autoadhesiva grande. Pídeles que coloquen las notas como si fueran anclas en la lancha; cuanto más abajo esté el ancla, más extrema es la frustración.

3

Análisis.

Compara los resultados de este ejercicio con tu conocimiento previo de lo que impedía a los clientes resolver sus trabajos.

Consejos

- Este ejercicio se puede hacer durante la fase de diseño para identificar las frustraciones del cliente o durante las pruebas para verificar tu conocimiento.
- Utiliza un barco de vela con anclas y velas si quieres trabajar simultáneamente con frustraciones y alegrías. Las velas te permiten preguntar: «¿Qué hace que el barco vaya más rápido?», y las anclas simbolizan lo que detiene a la gente.

La caja del producto

En este juego, pides a los clientes que diseñen la caja del producto que representa la propuesta de valor que les gustaría comprarte. Aprenderás qué les importa a los clientes y con qué características se entusiasman.

1

Diseñar.

Invita a los clientes a un taller. Dales una caja de cartón y pídeles que diseñen literalmente una caja de producto que comprarían. La caja debería incluir los mensajes clave de marketing, las principales características y los beneficios esenciales que ellos esperarían de tu propuesta de valor.



2

Vender.

Pide a tus clientes que se imaginen que están vendiendo tu producto en una feria. Finge que eres un potencial comprador escéptico y haz que tu cliente te venda la caja.

3

Plasmar.

Observa y anota qué mensajes, características y beneficios mencionan los clientes en la caja y qué aspectos concretos destacan durante su intervención. Identifica sus trabajos, frustraciones y alegrías.

Compra una característica

Este es un juego sofisticado para hacer que los clientes prioricen entre una lista de características predefinidas (pero que aún no existen) de la propuesta de valor. Los clientes tienen un presupuesto limitado para jugar y comprar sus características preferidas, a las que tú pones precio basándote en factores del mundo real.







Características	Precio				Total necesario	¿Compró?
	35 $	20	0	10	-5	No
	50 $	5	0	0	-45	No
	70 $	10	35	25	0	Sí

1

Selecciona y pon precio a las características.

Selecciona las características con las que quieres probar las preferencias del cliente. Ponles precio basándote en el coste de desarrollo, el precio de mercado u otros factores importantes para ti.

2

Define el presupuesto.

Los participantes compran características como grupo, pero cada participante obtiene un presupuesto personal que puede asignar de manera individual. Asegúrate de que el presupuesto personal obliga a los participantes a aunar recursos y que el presupuesto total les obliga a tomar decisiones difíciles entre las características que quieren.

3

Haz que los participantes compren.

Invita a los participantes a repartir su presupuesto entre las características que quieren. Pídeles que colaboren con los demás para conseguir más características.

4

Analiza resultados.

Analiza qué características tienen más tracción y la gente las compra y cuáles no.

Ventas simuladas

Una buena manera de probar el interés sincero del cliente es preparar una venta simulada antes de que la propuesta de valor exista. El objetivo es hacer creer a tus clientes que están haciendo una compra real. Se puede realizar fácilmente en un contexto online, pero también en uno físico.

Online

Prueba los distintos niveles de compromiso del cliente con estos tres experimentos:
Descubre el interés del cliente calculando cuántas personas hacen clic en un botón de «comprar ahora».



Descubre cómo influye el precio en el interés del cliente. Combínalo con el test A/B (ver pág. 230) para saber más sobre la elasticidad de la demanda y el precio óptimo.



Consigue datos fidedignos simulando una transacción con la información de la tarjeta de crédito del cliente. Es la prueba más sólida de la demanda del cliente. (Ver consejos para gestionar la percepción del cliente, pág. 237)

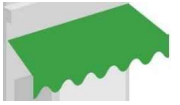


Mundo offline

Las ventas simuladas no se limitan a Internet. Aquí mostramos lo que hacen los vendedores para probar el interés del cliente y los precios en el mundo real:



Introducir productos que aún no existen en un número limitado de catálogos (de venta por correo).



Vender un producto en un solo punto de venta durante un tiempo limitado (distinto a un estudio piloto, que normalmente cubre todo un mercado).

Preventas

El objetivo principal de este tipo de preventas es explorar el interés del cliente, no vender. Los clientes adquieren un compromiso de compra y son conscientes del hecho de que tu propuesta de valor aún no existe en su totalidad. En caso de falta de interés, la venta se cancela y se devuelve el dinero al cliente.

Consejos

No tengas miedo de que las ventas simuladas distancien a los clientes y afecten a tu marca de manera negativa. Gestiona bien la percepción del cliente y podrás transformar las ventas simuladas en una ventaja. Incorpora estas buenas prácticas:

- Después de que el cliente haya finalizado la compra simulada, explica que estabas realizando una prueba.
- Sé transparente con la información que conservas o eliminas.
- En una compra falsa, elimina siempre la información de la tarjeta de crédito.
- Ofrece una recompensa por haber participado en la prueba (productos, descuentos, etcétera).

Si gestionas bien la percepción del cliente, en lugar de apartarlos, los convertirás en defensores de tu marca.

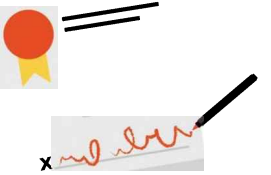
Atención

Recuerda que el hecho de que las preventas sean un éxito son sólo un indicador. Ouya, una videoconsola Android, recaudó millones en Kickstarter, pero después no logró atraer una base de clientes grande ni diseñar un modelo de negocio escalable.



Online

Plataformas como Kickstarter son las que popularizaron las preventas. Te permiten anunciar un proyecto, y si a los clientes les gusta, pueden hacer un donativo. Los proyectos reciben los fondos sólo si alcanzan los objetivos de financiación predefinidos. Si estás dispuesto a construir la infraestructura necesaria, también puedes montar tu propio proceso de preventas.



Mundo offline

Las promesas, las cartas de intenciones y las firmas, aunque no sean legalmente vinculantes, son una técnica convincente para probar la disposición de compra del cliente. Esto se aplica con más facilidad en un contexto de empresa a empresa.

3.4

Reunirlo todo




EXTRACTOR DE HIPÓTESIS
HIPÓTESIS
#1
#2
#3
#4
#5
#6
#7
ANÁLISIS DE DATOS
EXITO
A DISEÑO

El proceso de pruebas

Utiliza todas las herramientas que has aprendido para describir lo que debes probar y cómo lo harás para transformar tu idea en realidad.



Qué probar

Con los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio, trazas cómo crees que tu idea podría convertirse en un éxito. Esta base te permite fácilmente hacer explícitas las hipótesis que deben ser ciertas para que tu idea funcione. Empieza probando las más importantes con una serie de experimentos.



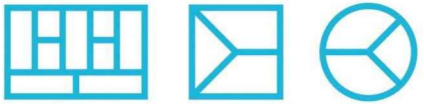
Cómo probar

Con la tarjeta de aprendizaje, describes exactamente cómo verificarás tus hipótesis más importantes y qué medirás. Después de haber completado uno o más experimentos, utiliza la tarjeta para plasmar tus observaciones e indicar si necesitas aprender más, iterar, pivotar o pasar a probar la siguiente hipótesis importante.



Y ahora, ¿qué?

No pierdas de vista el objetivo y asegúrate de que estás progresando. Haz un seguimiento de si estás avanzando correctamente de tu idea inicial hacia un negocio rentable y escalable mediante un encaje problema-solución, producto-mercado y de modelo de negocio.



1
(Vuelve a) dar forma a tus ideas.

2
Extrae tus hipótesis.

(6)

5A
INVALIDADA
iterar o pivotar

5B
INCIERTA
probar más

Construir

Tarjeta de aprendizaje

Tarjeta de pruebas

5
Plasma aprendizajes y acciones siguientes.

4
Entra en el bucle del aprendizaje.

3
Diseña tus pruebas.

5C
VALIDADA
progresar hacia el siguiente elemento

Aprender

Medir

6
Mide el progreso.

Descubrimiento del cliente

Validación del cliente

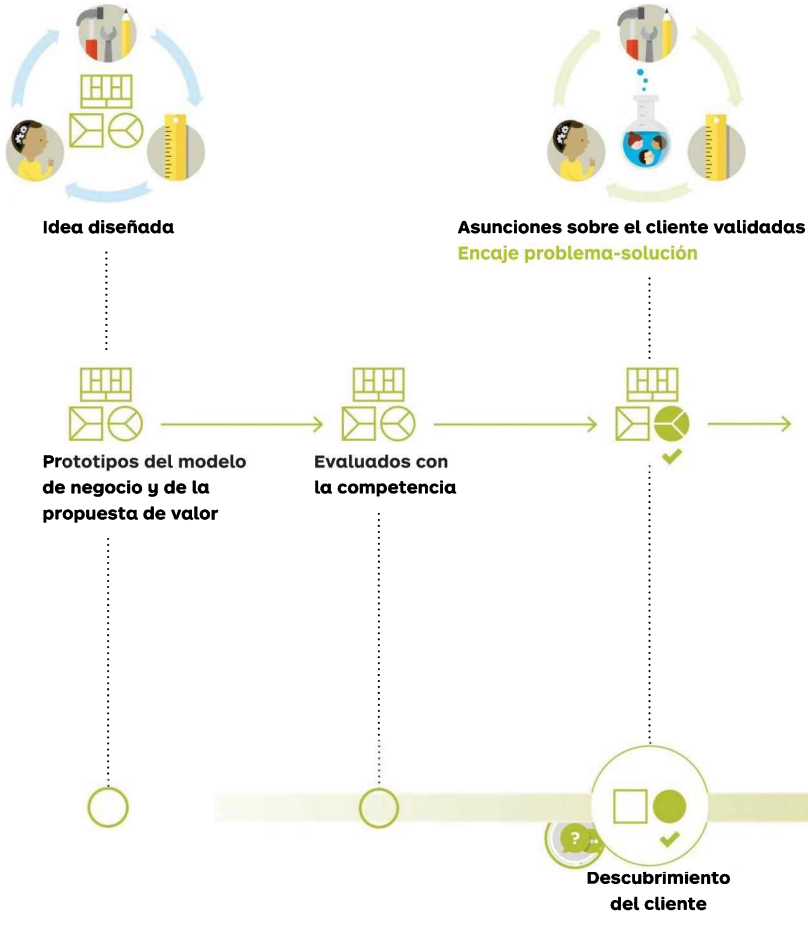
Creación del cliente

Creación de empresa

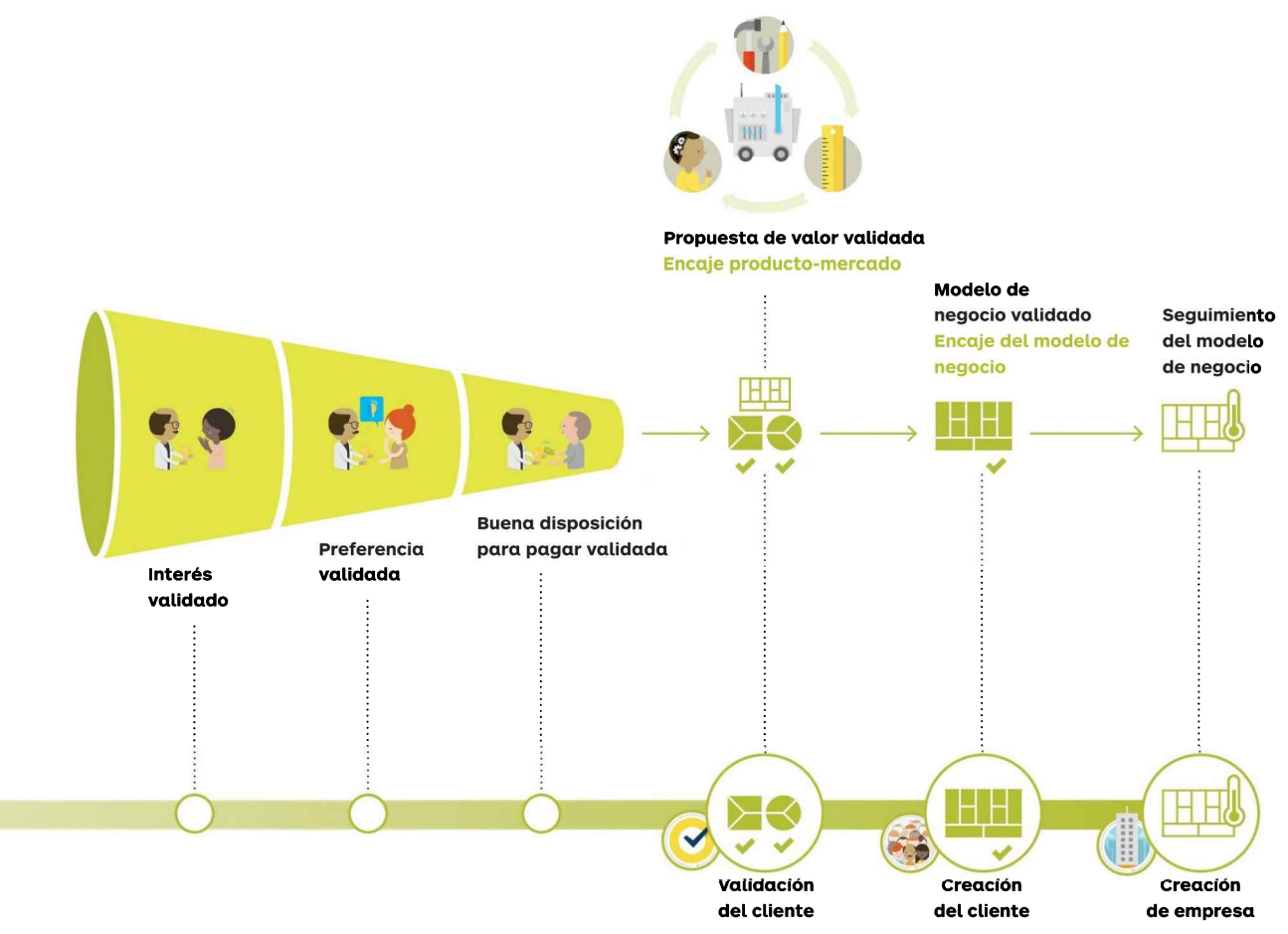
Mide tu progreso

El proceso de pruebas te permite reducir continuamente la incertidumbre y te acerca cada vez más a convertir tu idea en negocio real. Mide tu progreso hacia ese objetivo haciendo un seguimiento de las actividades que has realizado y los resultados que has conseguido. Hemos diseñado estas dos páginas para que te permitan comprender si progresas según el termómetro de la inversión de Steve Blank.

Descárgate los indicadores de progreso



Termómetro de la inversión, Steve Blank, 2013
http://steveblank.com/2013/11/25/its-time-to-play-moneyball-the-investment-readiness-level/


Propuesta de valor validada
Encaje producto-mercado
Modelo de negocio validado
Encaje del modelo de negocio
Seguimiento del modelo de negocio
Interés validado
Preferencia validada
Buena disposición para pagar validada
Validación del cliente
Creación del cliente
Creación de empresa

La tabla de progresos

Utiliza la tabla para gestionar y hacer un seguimiento de tus pruebas y evaluar cuánto progreso hacia el éxito vas consiguiendo.

Consigue el póster tabla de progresos



¿Qué he probado ya?

Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para hacer un seguimiento de qué elementos has probado, validado o invalidado.



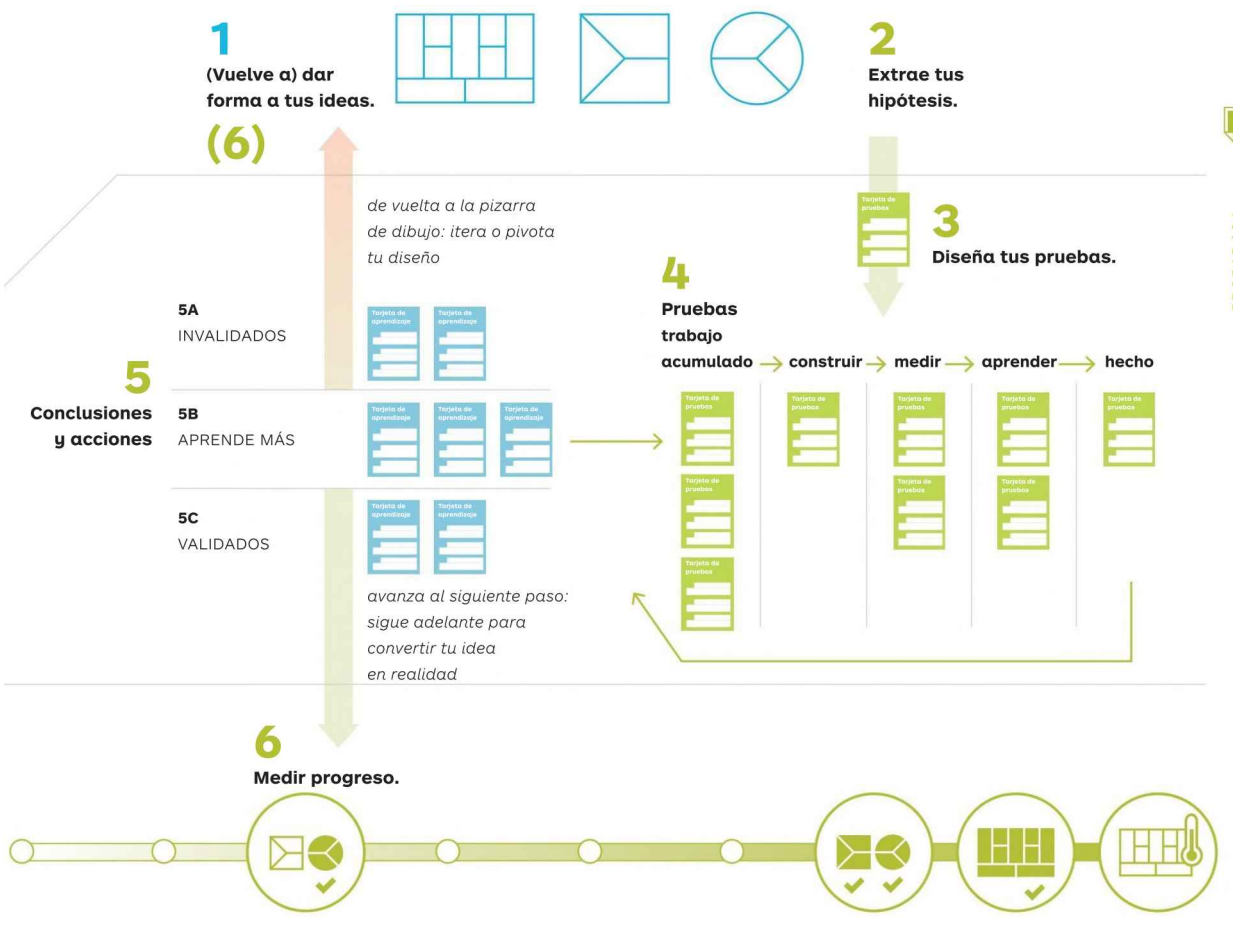
¿Qué estoy probando y qué he aprendido?

Haz un seguimiento de las pruebas que estás planeando, construyendo, midiendo y digiriendo para aprender y hacer explícitas tus conclusiones y las medidas que tomarás.



¿Cuánto he progresado?

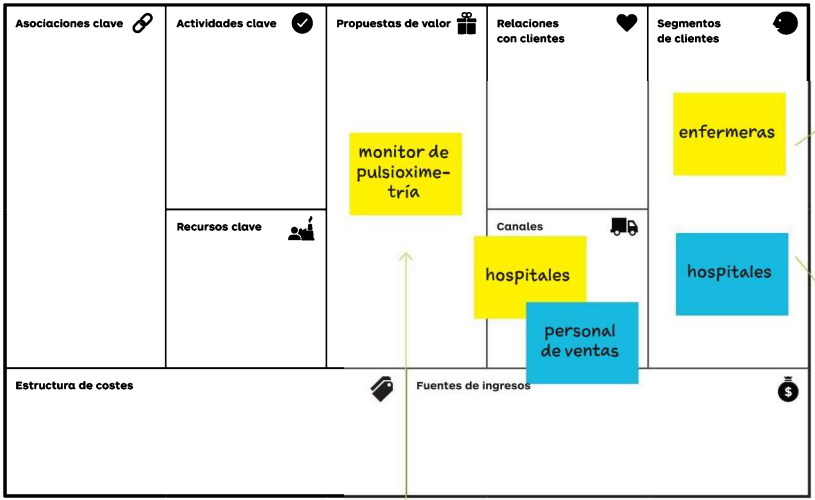
Guarda registro de cuánto estás progresando.


1
(Vuelve a) dar forma a tus ideas.
2
Extrae tus hipótesis.
3
Diseña tus pruebas.
4
Pruebas
trabajo acumulado
construir
medir
aprender
hecho
5
Conclusiones y acciones
5A
INVALIDADOS
5B
APRENDE MÁS
5C
VALIDADOS
(6)
de vuelta a la pizarra de dibujo: itera o pivota tu diseño
avanza al siguiente paso: sigue adelante para convertir tu idea en realidad
6
Medir progreso.

Owlet: progreso constante con diseño y pruebas sistemáticas

*Dispositivo inalámbrico que supervisa la información sobre la sangre, el oxígeno, el ritmo cardiaco y el sueño del bebé.**

Modelo de negocio Owlet: versión 0



1

Idea inicial

Una oportunidad

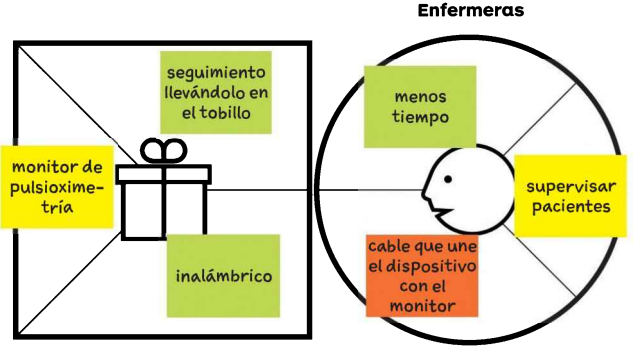
Medir la pulsioximetría sería más fácil sin el cable que va del dispositivo a la pantalla del monitor.

Ver presentación online de Owlet

**Caso adoptado de conformidad con Owlet, que en 2013 fue el ganador del International Business Model Competition (Concurso Internacional de Modelos de Negocio).*

Prueba 1A: Entrevista a enfermeras

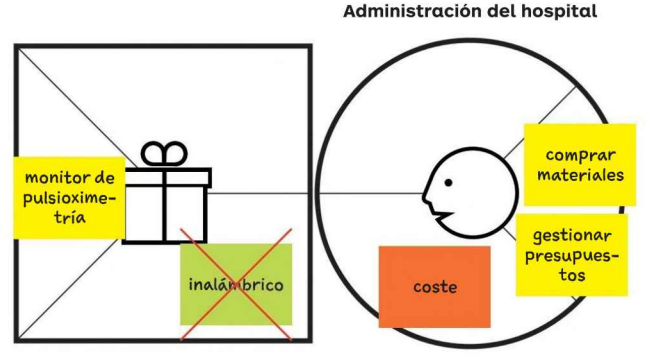
HIPÓTESIS: La pulsioximetría inalámbrica es más cómoda.
MÉTRICA: Porcentaje de reacciones positivas
PRUEBA: Entrevistas a enfermeras.
DATOS: De 58 enfermeras entrevistadas, el 93 % prefiere el método inalámbrico.
Validada: 1 semana, 0$





Prueba 1B: Entrevista a la administración del hospital

HIPÓTESIS: La pulsioximetría inalámbrica es más cómoda.
MÉTRICA: Porcentaje de reacciones positivas.
PRUEBA: Entrevista a la administración del hospital.
DATOS: 0 % dispuesto a pagar más por el dispositivo inalámbrico: «La comodidad no es una frustración si no reduce los gastos».
Invalidada: 1 semana, 0$





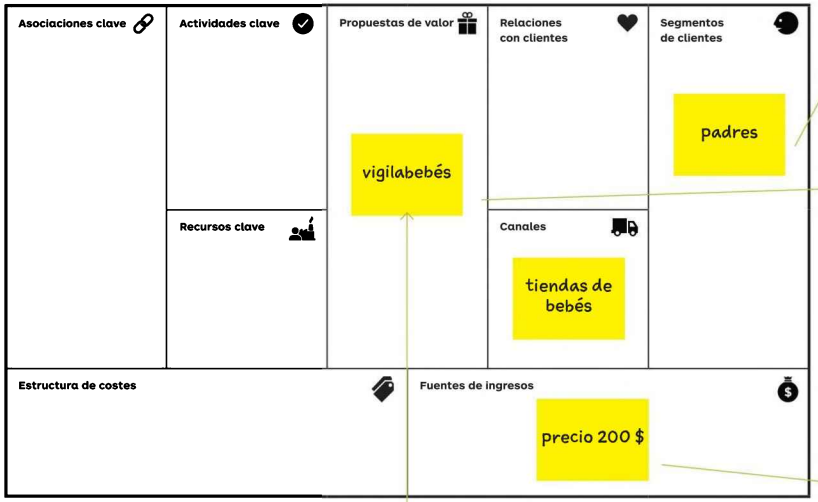
Pivotar:
Cambiar el segmento de clientes



DATOS: El síndrome de muerte súbita del lactante es la principal causa de muerte entre recién nacidos.

un primer pivote después de una semana

Modelo de negocio Owlet: versión 2



Pivotar:

Cambiar el segmento de clientes y pasar de enfermeras y hospitales a padres preocupados

2

Iteración

Tranquilidad para los padres

Un monitor inalámbrico que obtiene el ritmo cardiaco, el nivel de oxígeno y el patrón de sueño del bebé y lo envía con alertas mediante Bluetooth al *smartphone* de los padres. Se distribuye en tiendas de bebés.

Prueba 2: Entrevistas a los padres

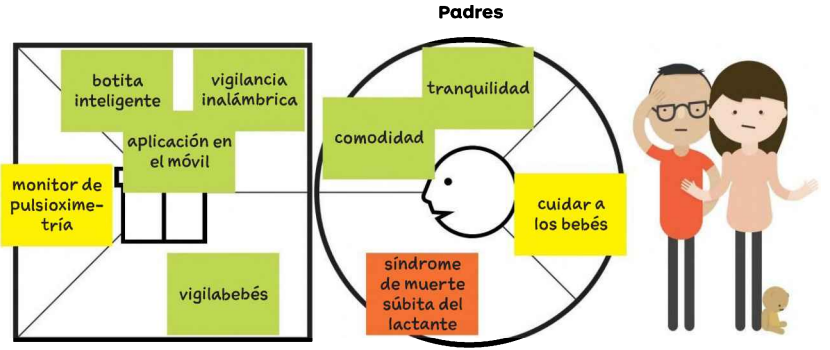
HIPÓTESIS: Los padres están preparados para adoptar y comprar un vigilabebés inalámbrico.
MÉTRICA: Porcentaje de padres adoptivos.
PRUEBA: Entrevista a las madres.
DATOS: De 105 madres entrevistadas, el 96 % adopta el dispositivo inalámbrico.
«¡Genial! ¡Lo quiero comprar ya!».
Validada

Prueba 3: Página de aterrizaje

HIPÓTESIS: Una botita inteligente es cómoda y fácil de usar para vigilar.
MÉTRICA: Número de comentarios positivos.
PRUEBA: Un PMV con un vídeo en una página web.
DATOS: 17.000 vistas, compartido 5.500 veces en Facebook, 500 comentarios positivos de padres, distribuidores y organizaciones investigadoras.
Validada, 2 semanas, 220 dólares

Prueba 4: Test A/B del precio

HIPÓTESIS: Alquiler frente a venta 200 dólares + precio de venta.
MÉTRICA: Porcentaje para el precio de venta.
PRUEBA: Test A/B, 3 rondas, en la página web.
DATOS: 1.170 personas hicieron la prueba. 299 dólares es el mejor precio.
Validada, 8 semanas, 30 dólares

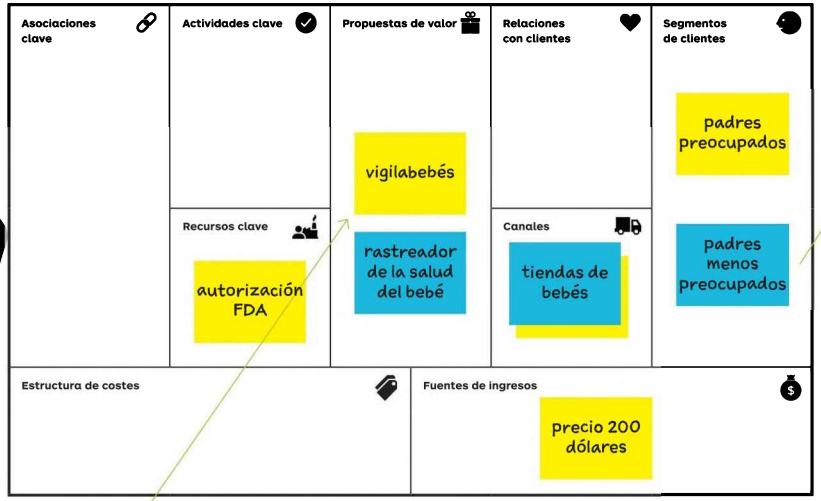


parece ser un negocio prometedor pero...



después de 24 semanas y 1.150 dólares gastados en pruebas, entre las cuales se incluye prueba de concepto técnica

Modelo de negocio Owlet: versión 3



Tiene que volver a validarse...

Hay que ajustarse

Según los expertos, una autorización de la FDA (Food and Drug Administration: Agencia de Alimentos y Medicamentos) para un vigilabebés oscila entre 120.000 y 200.000 dólares al año

3

Iteración

Tranquilidad pero para padres menos preocupados

Con un producto menos arriesgado y con menos servicios, un rastreador de la salud del bebé (ritmo cardiaco, niveles de oxígeno y patrones de sueño), pero sin alarma, para otro segmento de clientes: los padres menos preocupados.

Prueba 5: Entrevista/propuesta: «Desafío Owlet»

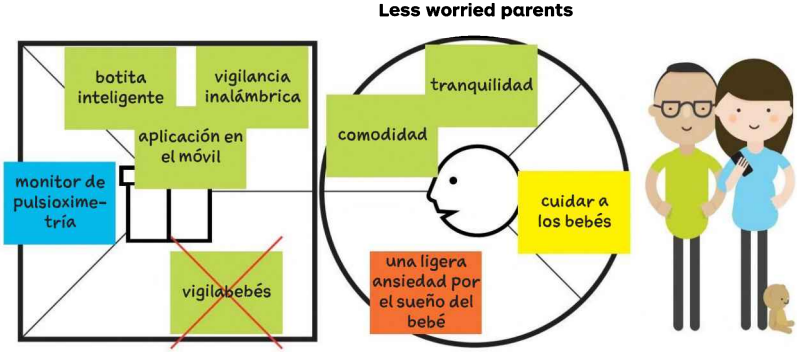
HIPÓTESIS: Los padres menos preocupados están dispuestos a comprar un rastreador de salud del bebé inalámbrico sin alarma.

MÉTRICA: Porcentaje de padres que adoptan el rastreador sin alarma.

PRUEBA: Entrevista en puntos de venta, tienen que elegir entre el rastreador Owlet y otros sistemas similares (vídeo, sonido y movimiento).

DATOS: De 81 personas entrevistadas, el 20 % adoptó el rastreador Owlet.

Validada, 3 semanas, 0 dólares



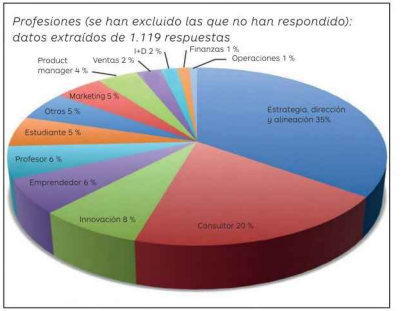
Owlet decidió empezar primero con el rastreador de salud del bebé y, más adelante, con la autorización de la FDA, seguir con el vigilabebés.













Lecciones aprendidas

Haciendo pruebas paso a paso

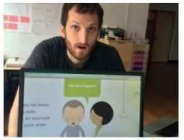
Tus clientes son juez, jurado y verdugo de tu propuesta de valor, así que sal de la oficina y prueba tus ideas con el desarrollo de clientes y el proceso *Lean Startup*. Procura empezar con experimentos rápidos y baratos para probar las asunciones relativas a tus ideas cuando hay un máximo de incertidumbre.

Biblioteca de experimentos

Lo que dicen tus clientes puede ser totalmente distinto a lo que hacen en realidad. No te limites simplemente a hablar con ellos y realiza una serie de experimentos. Consigue que realicen acciones que aporten datos sobre su interés, preferencias y buena disposición a pagar.

Reunirlo todo

Lanzar ideas sin probarlas es pura ilusión. Probar ideas sin lanzarlas es un mero pasatiempo. Lanzar ideas probadas te puede cambiar la vida como emprendedor. Mide tu progreso paso a paso desde la idea hasta el negocio real.









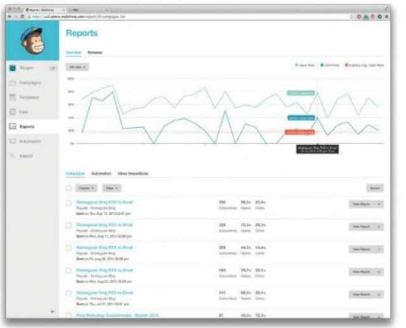



Dashboard
Recent Campaigns
List Growth
Top 5


Value Proposition Design Completion (Thank You)




New Block Titles Test


Reports



ajus

star

4

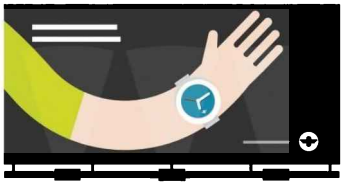
Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio como idioma común para crear alineación (pág. 260) en todas las partes de tu empresa mientras se ajustan continuamente. Procura medir y controlar (pág. 262) tus propuestas de valor y modelos de negocio para mejorar sin cesar (pág. 264)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





Crear alineación

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



Publicidad



Packaging



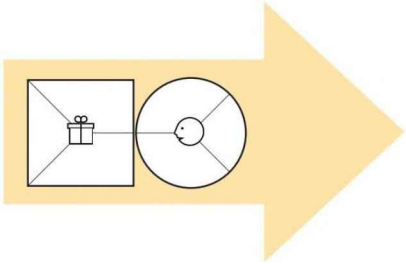
Vídeos explicativos



Presentaciones



Guiones de ventas



Crea mensajes alineados.

Alinear partes interesadas internas y externas.



Socios (de canal)

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

Marketing

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





Empleados

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

Ventas

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



Accionistas

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



Medir y controlar

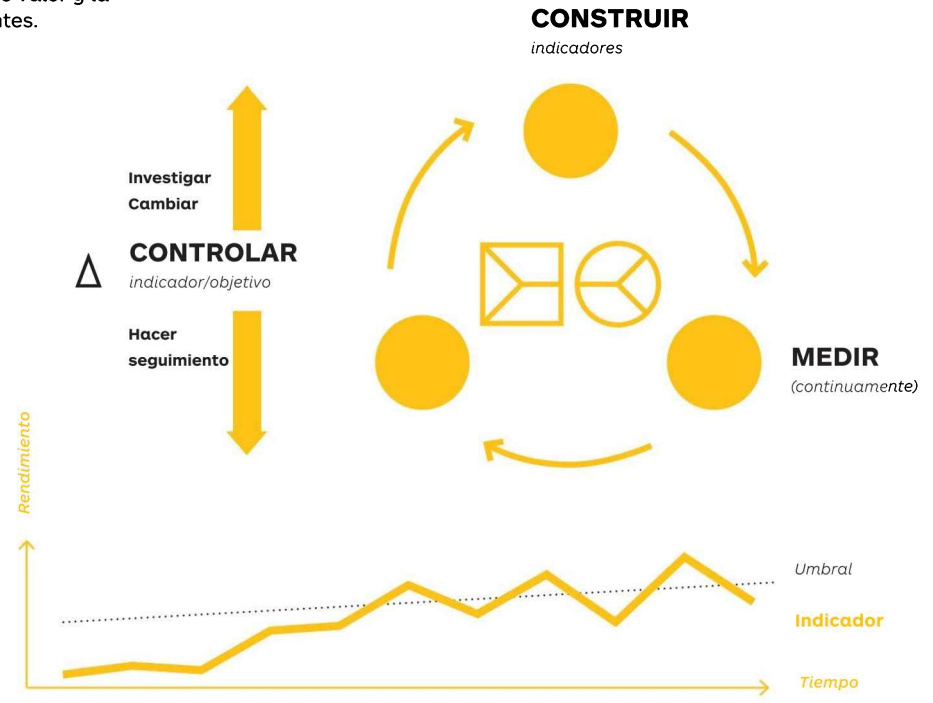
Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para crear indicadores del rendimiento y controlarlos una vez tu propuesta de valor esté operativa en el mercado. Haz seguimiento de tu modelo de negocio, tu propuesta de valor y la satisfacción de tus clientes.

AJUSTAR

Rendimiento del modelo de negocio

Rendimiento de la propuesta de valor
(Hechos cuantitativos)

Satisfacción del cliente
(Percepción)



Objetivo

50 %

25 %

★★★★½

80 % satisfecho con el balance

Indicador

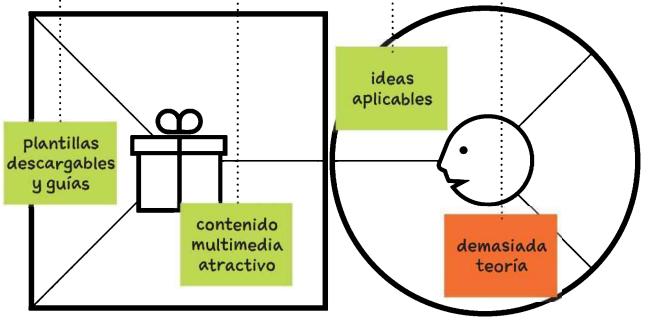
número de descargas de la guía del taller realizadas por lectores que se registraron online

tasa de conversión de personas con libro que se registran online

puntuación en Amazon.com

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

Elemento clave



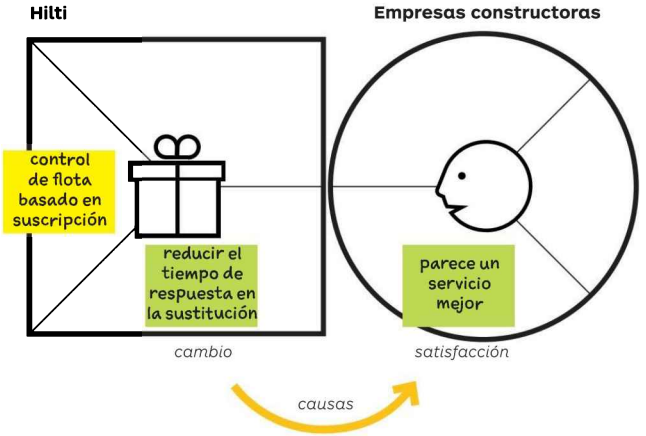
Mejorar sin cesar

AJUSTAR



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





Tarjeta de pruebas

Strategyzer

Nombre de la prueba | Fecha de entrega

Asignada a | Duración

PASO 1: HIPÓTESIS

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

Decisiva:

PASO 2: PROBAR

Para verificarlo, haremos descender el tiempo de respuesta a un cliente en un 25 % de media.

Coste de la prueba: Fiabilidad:

PASO 3: MÉTRICA

Y mediremos la satisfacción del cliente al principio y al final del experimento.

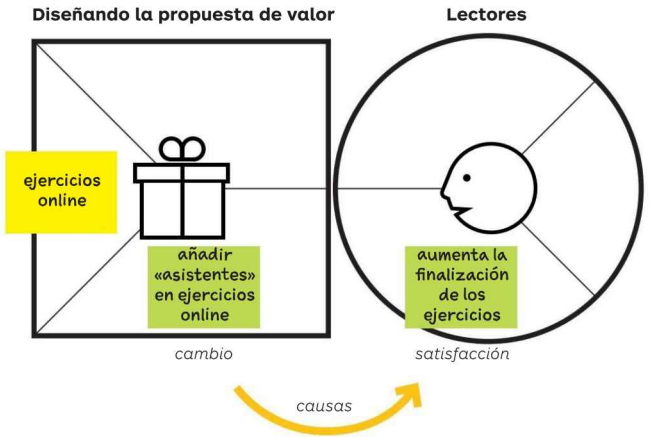
Tiempo necesario:

PASO 4: CRITERIOS

Tenemos razón si la satisfacción del cliente aumenta en x %.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

AJUSTAR



Tarjeta de pruebas

Strategyzer

Nombre de la prueba | Fecha de entrega

Asignada a | Duración

PASO 1: HIPÓTESIS

Creemos que si aumentamos el número de funciones de «asistentes», habrá más gente que haga los ejercicios.

Decisiva:

PASO 2: PROBAR

Para verificarlo, haremos añadiremos un «asistente» a un ejercicio.

Coste de la prueba: Fiabilidad:

PASO 3: MÉTRICA

Y mediremos si ha habido más gente que haya hecho el ejercicio que antes.

Tiempo necesario:

STEP 4: CRITERIA

Tenemos razón si hay un aumento de un x %.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

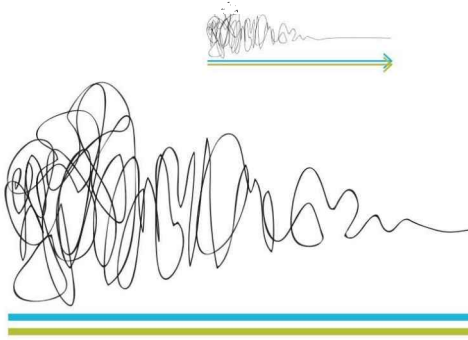
Reinventate constantemente

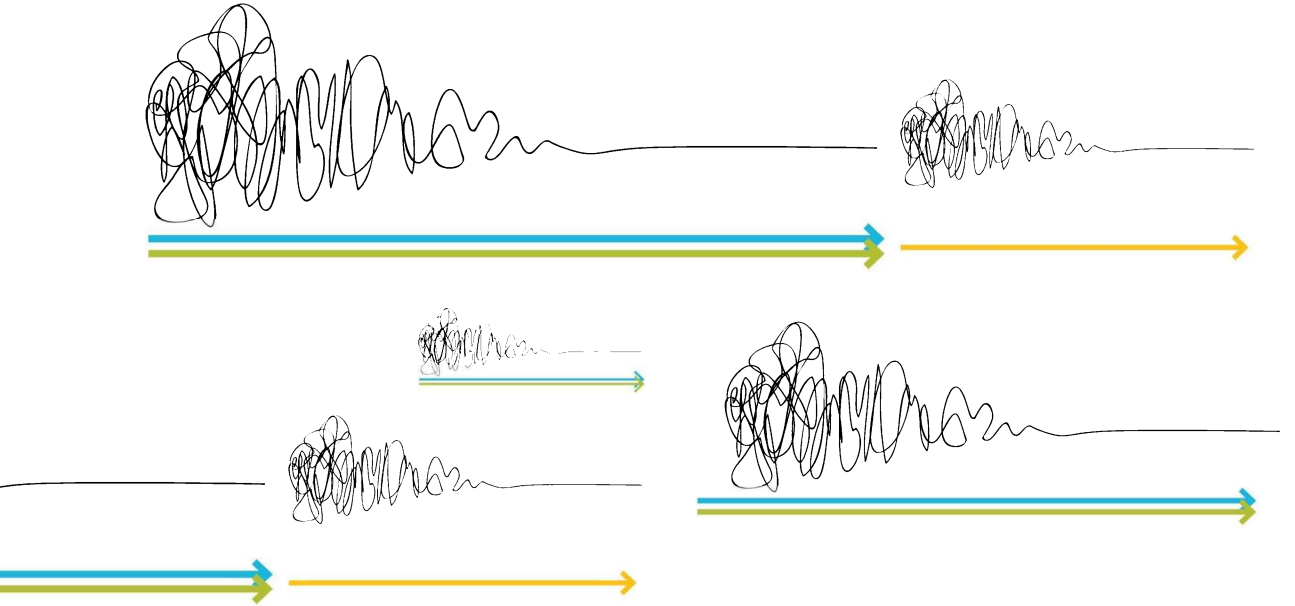
Las empresas con éxito crean propuestas de valor que se venden insertadas en modelos de negocio que funcionan. Las empresas excepcionales lo hacen continuamente. Mientras tienen éxito siguen creando propuestas de valor y modelos de negocio nuevos.

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

Cinco cosas que es conveniente recordar al crear ventajas transitorias:

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





Pregúntate continuamente...

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

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

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

Taobao: Reinventar el comercio (electrónico)

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



Consulta online el caso Taobao al completo

2003

Una plataforma de consumidor a consumidor (C2C) nueva



AJUSTAR

2

Creación de una plataforma fiable

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

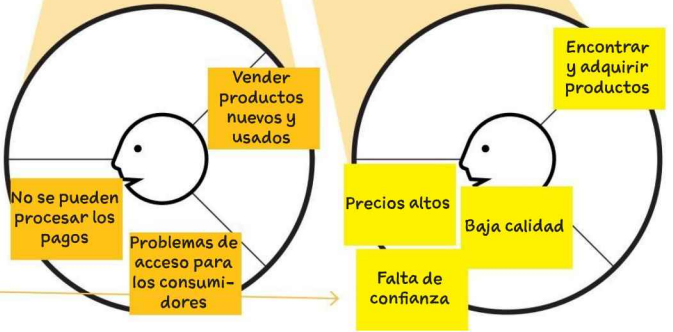
Creación de una nueva propuesta de valor para compradores y vendedores. La introducción de un sistema de valoración genera una confianza entre compradores y vendedores que antes no existía en la economía real.

1

Obstáculos para el comercio en la economía china

Falta de infraestructura para llevar a cabo el negocio.

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



2006

Taobao - De empresa a consumidor (B2C)

AJUSTAR

Alipay (sistema de pago)

Bancos

Especialistas en logística

Desarro-lladores de apps + modelos

Estructura de costes

Acti

Ayudar a los negocios a triunfar

Desarrollar la infraes-tructura de comercio

Recursos clave

Sistema de valoración doble

Propuestas de valor

Comercio web donde elegir + fiable + precio/ calidad

Hacer crecer el negocio

Relaciones con lo

Servicio al cliente online

Formación y capacitación

Canales

Taobao.com

Segmentos de clientes

Consumi-dores que hablen chino

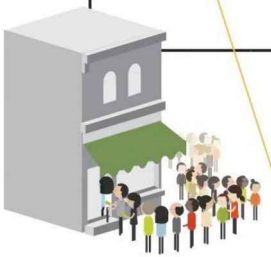
Negocios micro + pequeños

Vendedores que hablen chino

Fuentes de ingresos

Premium para carac-terísticas avanzadas

Anuncios



Inclusión de proveedores externos para fortalecer la propuesta de valor

2

Pivote hacia microemprendedores

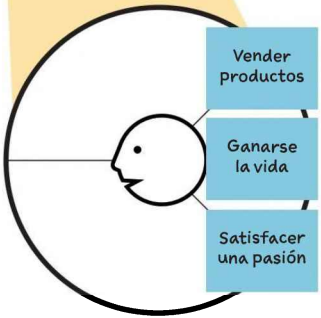
Taobao cambia de enfoque e incorpora esta tendencia al dar servicio a microemprendedores

Creación de la «Universidad Taobao» para ayudar a emprendedores en el uso de la plataforma y el conocimiento del negocio

1

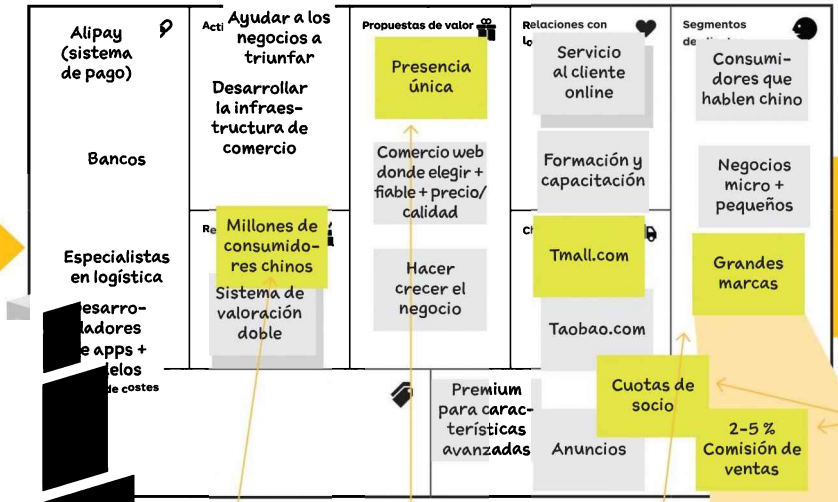
Nacimiento de microemprendedores

La plataforma Taobao se hace tan popular que millones de vendedores ven una oportunidad para convertirse en microemprendedores



2008

Taobao - De gran empresa a consumidor (B2C)



Creación de nuevas fuentes de ingresos



1

Se descubre una ventaja nueva

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

2

Lanzamiento de un nuevo negocio

La ventaja «nueva» se convierte en la base de una propuesta de valor nueva

... para un nuevo cliente (grandes marcas) ...

... ayudándole a llegar a los consumidores chinos más rápido que a través de las tiendas físicas.



2013

Taobao — ?

AJUSTAR

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

Lecciones aprendidas

Crear alineación

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

Medir, controlar, mejorar

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

Reinvéntate mientras tienes éxito

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

Glosario

Alegrías del cliente
Resultados y beneficios que los clientes necesitan, esperan, desean o sueñan con conseguir.

Aliviadores de frustraciones
Describen cómo los productos y servicios mitigan frustraciones del cliente eliminando o reduciendo malos resultados, riesgos y obstáculos que les impiden resolver un trabajo.

Creación de prototipos (de baja/alta fidelidad)
La práctica de construir 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.

Creadores de alegrías
Describen cómo los productos y servicios crean alegrías y ayudan a los clientes a conseguir los resultados y beneficios que necesitan, esperan, desean o con los que sueñan al resolver un trabajo.

Datos
Prueban o refutan una hipótesis (de negocio), la percepción del cliente o una creencia sobre una propuesta de valor, modelo de negocio o entorno.

Desarrollo de clientes
Proceso de cuatro pasos inventado por Steve Blank para reducir el riesgo y la incertidumbre en la actividad emprendedora que consiste en probar continuamente con los clientes y las partes interesadas las hipótesis relativas a un modelo de negocio.

Diseño de la propuesta de valor
Proceso que consiste en diseñar, probar, construir y gestionar propuestas de valor a lo largo de todo su ciclo de vida.

Encaje
Cuando los elementos de tu mapa de valor coinciden con trabajos, frustraciones y alegrías relevantes para tu segmento de clientes y un número considerable de ellos «contrata» tu propuesta de valor para satisfacer esos trabajos, frustraciones y alegrías.

Experimento/prueba
Procedimiento que genera datos para validar o invalidar una hipótesis sobre una propuesta de valor o modelo de negocio.

Frustraciones del cliente
Malos resultados, riesgos y obstáculos que los clientes quieren evitar, sobre todo porque les impiden resolver un trabajo.

Hipótesis (de negocio)
Algo que debe ser cierto para que tu idea funcione de forma parcial o total, pero que aún no se ha validado.

Lean Startup
Enfoque de Eric Ries basado en el proceso de desarrollo de clientes para eliminar la incertidumbre y el despilfarro del desarrollo del producto creando, haciendo pruebas y aprendiendo continuamente en un proceso iterativo.

Lienzo de la propuesta de valor
Herramienta estratégica de gestión para diseñar, probar, construir y gestionar productos y servicios. Totalmente integrado con el lienzo del modelo de negocio.

Lienzo del modelo de negocio
Herramienta estratégica para diseñar, probar, construir y gestionar modelos de negocio (rentables y escalables).

Llamada a la acción
Provoca que un individuo realice una acción. Se usa en un experimento para probar una o más hipótesis.

Mapa de valor
Herramienta de negocios que constituye el lado izquierdo del lienzo de la propuesta de valor. Explicita cómo tus productos y servicios crean valor aliviando frustraciones y creando alegrías.

Mapa de entorno
Herramienta estratégica de previsión para detallar el contexto en el que diseñas y gestionas propuestas de valor y modelos de negocio.

Modelo de negocio
Bases sobre las que una empresa crea, ofrece y captura valor.

Perfil del cliente
Herramienta de negocios que constituye el lado derecho del lienzo de la propuesta de valor. Visualiza los trabajos, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes (o parte interesada) para quien pretendes crear valor.

Perspectiva del cliente
Menor o mayor avance en la comprensión de tu cliente que te permite diseñar mejores propuestas de valor y modelos de negocio.

Producto mínimo viable (PMV)
Modelo de una propuesta de valor diseñada específicamente para probar la validez o invalidez de una o más hipótesis.

Productos y servicios
Artículos en los que se basa tu propuesta de valor y que tus clientes pueden ver en tu escaparate, metafóricamente hablando.

Propuesta de valor
Descripción de los beneficios que los clientes pueden esperar de tus productos y servicios.

Prototipado (de baja/alta fidelidad)
La práctica de construir 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.

Tabla de progresos
Herramienta estratégica de gestión para controlar el modelo de negocio y el proceso de diseño de la propuesta de valor y hacer un seguimiento del progreso hacia el éxito.

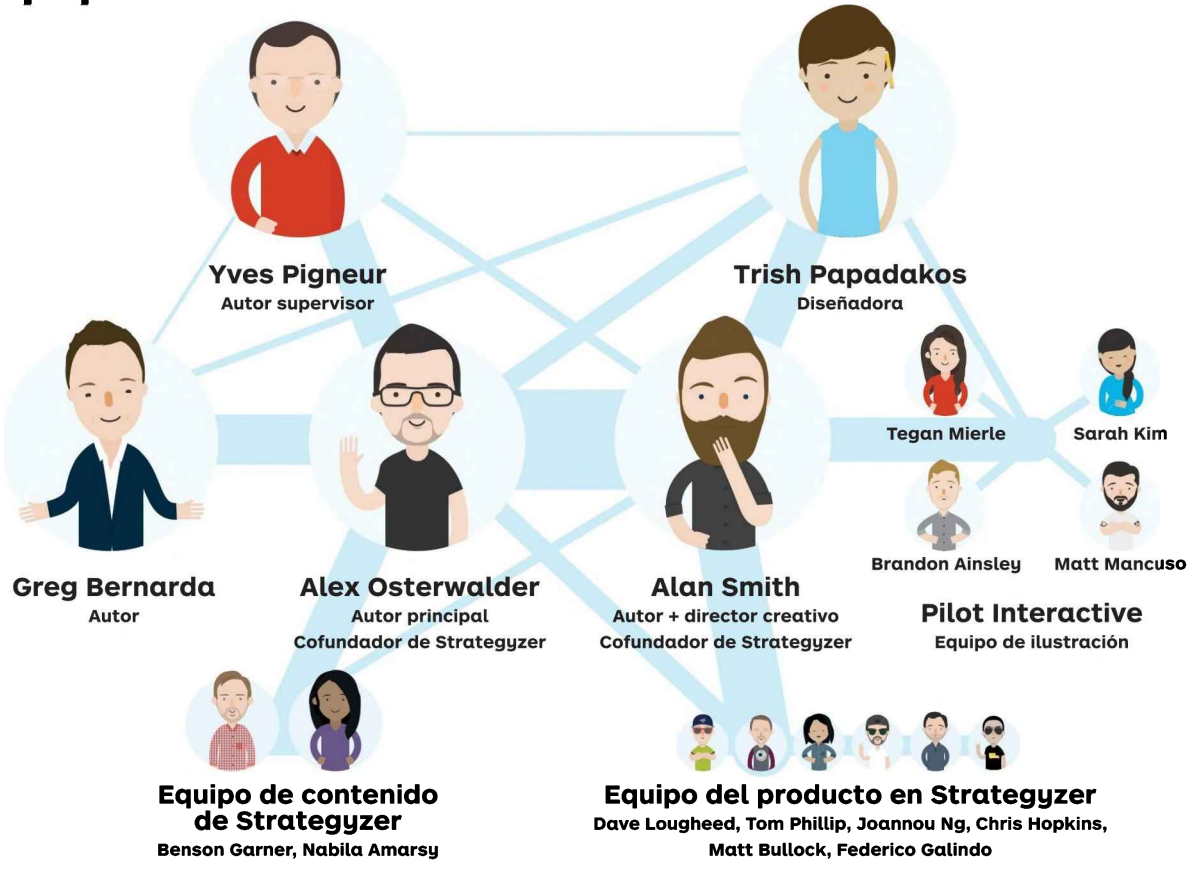
Tarjeta de aprendizaje
Herramienta estratégica de aprendizaje para plasmar puntos de vista de la investigación y los experimentos.

Tarjeta de pruebas
Herramienta estratégica de pruebas para diseñar y estructurar tu investigación y experimentos.

Trabajos
Lo que los clientes necesitan, quieren o desean resolver en su trabajo y su vida.

Consigue el pdf del glosario

Equipo central



Primeros lectores

Nosotros predicamos con el ejemplo y probamos nuestras ideas antes de publicarlas. Más de 100 personas de todo el mundo fueron seleccionadas para participar como primeros lectores y escrutar nuestra creación en bruto. Entre ellas, más de 60 contribuyeron de manera activa dando su opinión sobre ideas, conceptos y páginas. Nos ofrecieron sugerencias, revisaron de manera meticulosa y señalaron errores e incoherencias sin piedad. Iteramos el título del libro varias veces con ellos antes de probar varias alternativas en el mercado.

Gabrielle Benefield
Phil Blake
Jasper Bouwsma
Frederic Briguet
Karl Burrow
Manuel Jose Carvajal
Pål Dahl
Christian Doll
Joseph Dougherty
Todd Dunn
Reinhard Ematinger
Sven Gakstatter
Jonas Giannini
Claus Gladyszak
Boris Golob
Dave Gray
Gaute Hagerup
Natasha Hanshaw
Chris Hill
Luke Hohmann
Jay Jayaraman
Shyam Jha
Greg Judelman
James King
Hans Kok
Ryuta Kono
Jens Korte
Jan Kyhnau
Michael Lachapelle
Ronna Lichtenberg
Justin Lokitz
Ranjan Malik
Deborah Mills-Scofield
Nathan Monk
Mario Morales
Fabio Nunes
Jan Ondrus
Aloys Osterwalder
Matty Paquay
Olivier Perez Kennedy
Johan Rapp
Christian Saclier
Andrea Schrick
Gregoire Serikoff
Aron Solomon
Peter Sonderegger
Lars Spicker Olesen
Matt Terrell
James Thomas
Paris Thomas
Patrick Van Der Pijl
Emanuela Vartolomei
Mauricio
Reiner Walter
Matt Wanat
Lu Wang
Marc Weber
Judith Wimmer
Shin Yamamoto

Biografías



Alex Osterwalder

El Dr. Osterwalder es un apasionado emprendedor y solicitado ponente, además del autor principal del *best seller* internacional *Generación de modelos de negocios* y cofundador de Strategyzer, una empresa de software especializada en herramientas y contenido para gestión estratégica e innovación. También es el inventor del lienzo del modelo de negocio, la herramienta de gestión estratégica para diseñar, probar y gestionar modelos de negocio utilizada por empresas como Coca Cola, GE, P&G, Mastercard, Ericsson, LEGO y 3M. Da conferencias con frecuencia en empresas líder y las mejores universidades de todo el mundo, entre las que se incluyen Stanford, Berkeley, MIT, IESE e IMD. Síguele online en @alexosterwalder.



Yves Pigneur

El Dr. Pigneur es coautor de *Generación de modelos de negocio* y profesor de Sistemas de Información de Gestión en la Universidad de Lausana. También ha impartido clases como profesor invitado en universidades de los Estados Unidos, Canadá y Singapur. Además es ponente y habla con frecuencia sobre modelos de negocio en universidades, grandes empresas, eventos de emprendedores y conferencias internacionales.



Greg Bernarda

Greg Bernarda es un pensador, creador y facilitador que asesora a personas, equipos y empresas sobre estrategia e innovación. Trabaja con líderes para rediseñar un futuro que puedan reconocer como propio tanto empleados y clientes como comunidades. Ha realizado proyectos para Colgate, Volkswagen, Harvard Busines School y Capgemini, y también es ponente. Fue el cofundador de una serie de eventos sobre sostenibilidad en Pekín y es asesor en Utopies, París. Con anterioridad, participó en el Foro Económico Mundial durante ocho años y estableció iniciativas para que sus miembros abordaran cuestiones globales. Posee un MBA (Oxford Saïd) y es coach certificado en modelos de negocio en Strategyzer.



Alan Smith

Alan está obsesionado con el diseño, el negocio y la manera de combinarlos. Es un emprendedor con formación en diseño que ha trabajado en cine, televisión, impresión, dispositivos móviles y web. También cofundó The Movement, una agencia de diseño internacional con oficinas en Londres, Toronto y Ginebra. Ayudó a Alex Osterwalder e Yves Pigneur en la creación del lienzo de la propuesta de valor y en el diseño revolucionario de *Generación de modelos de negocio*. Es uno de los fundadores de Strategyzer, donde crea herramientas y contenido con un equipo fantástico que ayuda a gente de negocios a hacer productos que la gente espera. Síguele online en @thinksmith.



Trish Papadakos

Trish es diseñadora, fotógrafa y emprendedora. Realizó el máster de Diseño de Central St. Martins en Londres y posee el título de licenciada en Diseño por el programa York/Sheridan Design de Toronto. Imparte clases en la universidad, ha trabajado con agencias premiadas, ha lanzado varios negocios y es la tercera vez que colabora con el equipo de Strategyzer. Síguela en Instagram en @trishpapadakos.

No te arriesgues a perder tiempo, energía y dinero trabajando en productos y servicios que nadie quiere. ¡Dale la vuelta al libro!

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora Descubre Comparte

Diseñando la propuesta de valor
Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda y Patricia Papadakos

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción
de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes
del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Value Proposition Design*

© del diseño de la portada, Alan Smith y Trish Papadakos, 2014
© de la imagen de la portada, Pilot Interactive

© Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda
y Patricia Papadakos, 2014

© de la traducción, Montserrat Meneses, 2015

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2015
Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2015

ISBN: 978-84-234-2084-1 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com