Haga clic aquí para agregar texto.

TALLER: Creación y diseño de la propuesta de valor

Tallerista: Martha Madrid Malo
martha.madrid@ccb.org.co

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIA

Contenido

Cámara de Comercio de Bogotá

Sesiones 1 y 2

1. Concepto de propuesta de valor y su rol en la estrategia del negocio
2. Introducción a la metodología Jobs To Be Done para creación de propuestas de valor
3. Selección de audiencias y segmentación del mercado
4. Perfil de cliente.
    - -Trabajos del cliente (JTBD)
    - -Frustraciones del cliente
    - -Ganancias del cliente
5. Descripción de concepto Mapa de creación de valor:
    - - Aliviadores de frustraciones
    - - Creadores de Ganancias.
6. Encaje: metodología para hacer el cruce entre el Mapa de valor y Perfil del Cliente
7. Proceso iterativo en el diseño y validación de la propuesta de valor
8. Herramienta para la formulación de propuestas de valor (Construcción declaración propuesta de valor)

¿POR QUÉ INTERESA LA PROPUESTA DE VALOR EN UN NEGOCIO?

- El denominador común de los negocios que funcionan es que satisfacen una necesidad o solucionan un problema.

  De ahí la importancia de describir y formular muy bien el problema o necesidad que se pretende satisfacer

Cuando se le transmite al cliente el valor que ofrece la empresa, éste analiza (así sea de manera inconsciente) dos cosas:

- **Los beneficios que aporta.**
- **Lo que le cuesta**.

- Si los beneficios son mayores que los costos , el cliente creerá que el negocio merece la pena, que arroja valor.
- Si pasa lo contrario, no comprará, porque no encuentra valor en el producto

La clave del éxito de los negocios consiste en: **solucionan un problema**, los clientes lo entienden así y **valoran el resultado** que les provee esa solución y **la prefieren** a cualquier otra de la competencia.

La Propuesta de Valor comunica aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia, para sus clientes

EN ESTE TALLER

Se presentan conceptos y herramientas que harán más fácil el análisis de lo verdaderamente importante:

QUE SU IDEA SE CONVIERTA EN UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE Y ESCALABLE

Se basan especialmente en el libro: ¨Diseñando la propuesta de valor¨ de Alexander Osterwalder (2014)

#SOYEMPRESARIA

SESION 1

Cámara de Comercio de Bogotá

REPASEMOS

MODELO DE NEGOCIO -Definición

- Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

- El Lienzo de Modelo de Negocio : Consta de nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

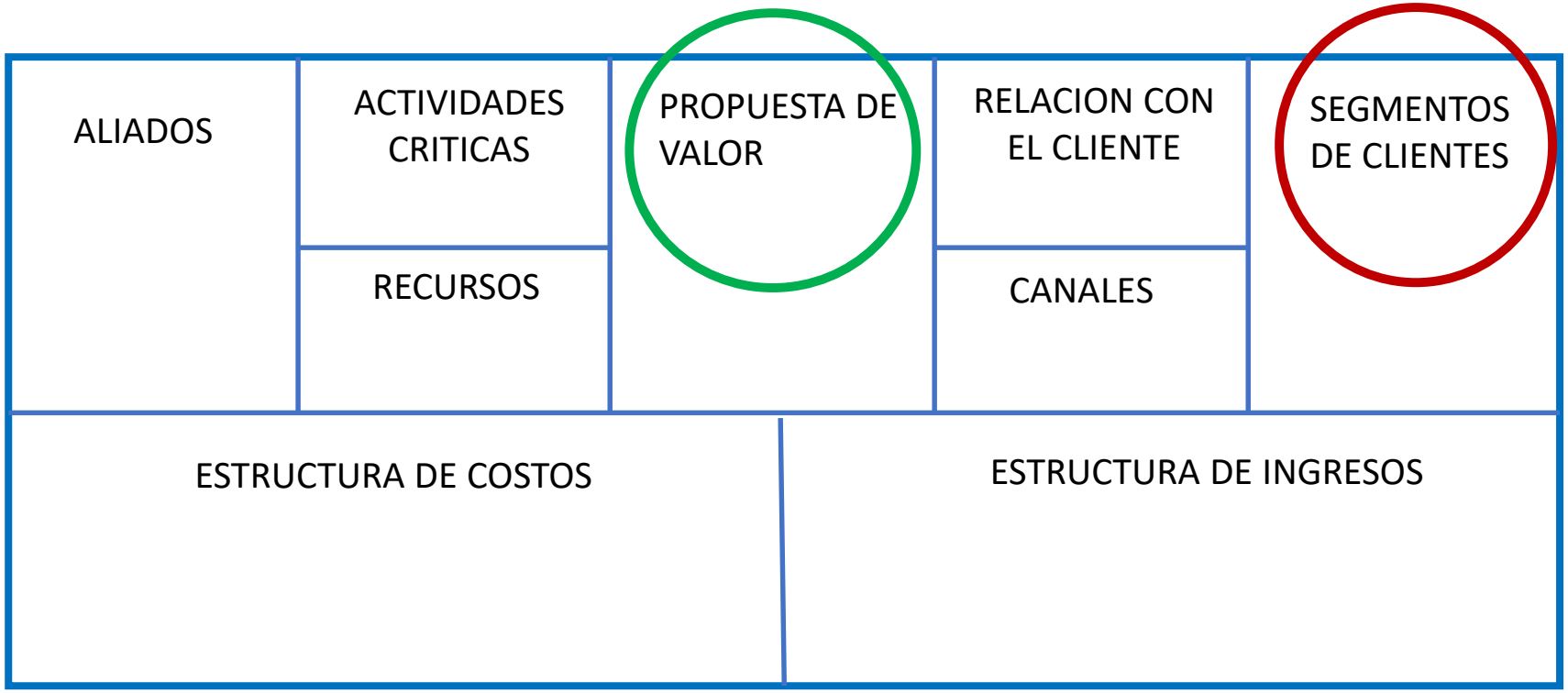
Cubren las cuatro áreas principales de un negocio:

- Clientes
- Oferta
- Infraestructura
- Viabilidad económica.

El modelo de negocio es **la base y la síntesis de la estrategia** que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Canvas de modelo de negocio

- La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor
- Que debe ser comunicada a los potenciales clientes
- Lo que hará necesario disponer de recursos
- Y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos.



EL MODELO DE NEGOCIO Y EL ENTORNO

Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos.

- Un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual puede llegar a ser obsoleto o anticuado mañana
- es importante que se entienda el entorno de un modelo y su posible evolución

Un conocimiento profundo del entorno de la empresa contribuye a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos.

Las cuatro áreas más importantes del entorno son :

- Fuerzas del mercado (segmentos de mercado, necesidades y demandas, capacidad de generación de ingresos, etc.)
- Fuerzas de la industria (Proveedores y actores de la cadena de valor, inversionistas, competidores; productos y servicios sustitutos)
- Tendencias clave (tecnológicas, sociales y culturales, socioeconómicas)
- Fuerzas macroeconómicas (condiciones del mercado global, infraestructura económica, mercados de capital)

#SOYEMPRESARIA

1. La Propuesta de Valor en la Estrategia del Negocio

Cámara de Comercio de Bogotá

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor **describe los beneficios** que los clientes pueden esperar de los productos y servicios ofrecidos

Una buena propuesta de valor debe transmitir los siguientes tres aspectos:

- Cómo la empresa, el producto o el servicio resuelve el problema o la necesidad del cliente
- Qué beneficios debe esperar el cliente del producto o servicio
- Por qué debe elegir tu producto y no el de competencia. Es decir ¿Cuál es tu valor diferencial?

- La Propuesta de Valor **materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes**, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen dirigida a satisfacer sus necesidades.

LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

- La estrategia de una empresa es el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y ante la competencia.
- Se basa en la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa (factores internos) y su entorno (factores externos) , para satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos de clientes en los distintos segmentos de mercado.
- La base de la estrategia de la empresa es la **Propuesta de valor :** expresa el beneficio o ganancia que el cliente obtiene de sus productos y servicios y permite orientar la forma en que se puede materializar ese valor y cómo llega al cliente.
- La **INNOVACION** de los productos y/o servicios **debe incorporarse dentro de la estrategia empresarial**, ya que solo mejorándolos de manera continua será posible sobrevivir en los mercados y en los entornos cambiantes donde predomina la incertidumbre. Es necesario anticiparse, y eso sólo es posible cambiando, innovando.

#SOYEMPRESARIA

2. Metodología Jobs To Be Done para creación de propuestas de valor

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

Ya que la propuesta de valor debe estar centrada en el cliente, es fundamental conocerlo a fondo

QUE ES JTBD?

Los **trabajos del cliente** describen lo que intentan resolver en su vida personal y laboral

Son las tareas que intentan realizar y completar: los problemas que intentan resolver o las necesidades que intentan satisfacer.

COMO FUNCIONA LA METODOLOGIA JTBD?

La metodología funciona como un lente, a través del cual se observa a la competencia y a los consumidores desde una óptica centrada en las **necesidades de los clientes**.

Desde ese punto de vista no se busca entender **qué es lo que el público quiere comprar, sino lo que quiere resolver.**

PARA QUÉ ES UTILIZADA?

La metodología JTBD es utilizada para conocer mejor a los consumidores

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

NOTA

- El concepto **Jobs to be Done** fue introducido por **Clayton Christensen (**profesor de administración en Harvard Business School y creador de la empresa de consultoría *Innosight*)

- Su primer libro, *"The Innovator's Dilemma"* (1997), es un clásico. Plantea que muchas empresas, pese a que siguen buenas prácticas empresariales pierden dominio del mercado. ¿Por qué? Porque no responden con la suficiente rapidez y agilidad ante nuevos productos y tecnologías. Cuando lo hacen ya puede ser muy tarde para beneficiarse y probablemente hay empresas más pequeñas que tuvieron una mayor capacidad de respuesta y toman el liderazgo.

Christensen escribió más tarde un artículo para la Harvard Business Review (2005): ¨*Marketing Malpractice: the cause and the cure*¨ . Allí se plantea otro ¨dilema¨ : 30 mil nuevos productos se lanzan cada año en el mercado de los cuales el 90% o más de ello[illegible] a las grandes inversiones he[illegible] tecnología por las empr[illegible]

Por lo que [illegible] na nueva aproximació[illegible] ción del mercado, ce[illegible] del cliente y entender qu[illegible] **ver algo en su vida**.

Es cuando las personas saben que "un trabajo debe ser hecho" (get a job done), que "contratan" productos o servicios para realizarlo.

Cámara de Comercio de Bogotá

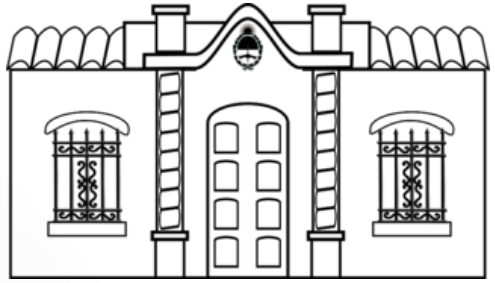
#SOYEMPRESARIO

QUÉ QUIEREN RESOLVER LAS PERSONAS?

- Las personas **no compran un producto**, sino lo que el producto **hace por ellas**.
- Sus **resultados esperados** no tanto las características del producto. Esa es la motivación para comprarlo

Ejemplos: **Las personas compran ropa únicamente para vestirse?**

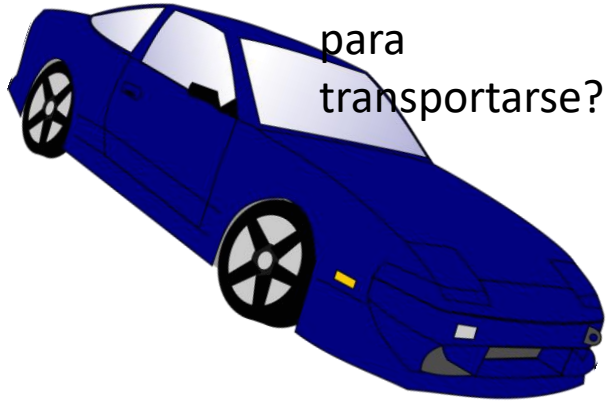
- Pueden buscar:
  Reafirmar su identidad
  Estatus
  Impresionar a alguien en ocasiones especiales



Una familia compra una casa solo para tener donde vivir?

Pueden buscar estabilidad
Tal vez esperan que crezca la familia

Un carro solo para transportarse?



Un perfume sólo por su aroma?

El reloj solamente para ver la hora?

O buscan:

Estatus o poder
Facilidad al hacer deporte (Ej: buceo)

Cámara de Comercio de Bogotá

Cuando me reuno con amigos	Quiero ser un chef aficionado	para pasar un rato agradable alrededor de un plato
SITUACIÓN	**MOTIVACIÓN**	**RESULTADO**

#SOYEMPRESARIA

3. SELECCIÓN DE AUDIENCIA S - SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Cámara de Comercio de Bogotá

Selección de audiencias o segmentación del mercado

- Las audiencias o público objetivo es el conjunto de personas a las que vamos a dirigir nuestra oferta
- Conocer a nuestros clientes y satisfacer sus necesidades mejor que la competencia es un aspecto clave de la planeación del negocio. (Conocer sus trabajos-frustraciones-alegrías)
- Los clientes no son todos iguales; diferentes clientes tienen diferentes necesidades y difícilmente se puede conocer a todos
- De ahí surge la necesidad de segmentar el mercado potencial y la base de clientes actual para encontrar aquellos segmentos a los que mejor se puede atender con la oferta y la propuesta de valor.

A través de la segmentación del mercado se busca responder las siguientes preguntas:

1. Características del grupo objetivo: ¿Quiénes son?
2. Comportamiento: ¿Qué es lo que hacen y cuándo?
3. Opiniones: ¿Cómo valoran la marca y los servicios que se ofrecen respecto a la competencia?
4. Valor: ¿Qué y cuánto valor aportan a la organización?

Segmentación del mercado: enfoque tradicional y enfoque centrado en el cliente

- En el **enfoque tradicional**, la segmentación suele basarse en perfiles psicodemográficos. Ejemplo:

  -Sexo
  -Edad
  -Nivel de Ingresos
  -Estado civil

  Todas las características del cliente se agrupan con arreglo a las categorías del análisis psicodemográfico

- En el enfoque **centrado en el cliente** (trabajos, frustraciones y alegrías), interesa lo que quieren conseguir, sus objetivos, lo que los motiva y los que los frena.
- El **contexto** en el que el cliente debe desarrollar sus trabajos también es importante en la segmentación para construir una propuesta de valor pertinente.

Estrategias de segmentación del mercado:

- Segmento único o estrategia concentrada: **un segmento – una oferta**.

- Especialización selectiva, estrategia multisegmento, o diferenciadora: **distintas ofertas para distintos segmentos**. El producto puede ser el mismo pero los mensajes promocionales y los canales de distribución (estrategias distintas) se ajustan a cada segmento.

- Especialización de producto: **un producto- varios segmentos**. El producto se adapta a distintos segmentos del mercado, cambiando ciertas características o atributos del mismo

- Especialización de mercado: **Varios productos-un segmento** . La empresa se especializa en servir a un mercado particular al que ofrece una gama de productos distintos.

- Cobertura total: la empresa busca **atender a todo el mercado**. Esta cobertura puede ser implementada mediante una estrategia de **mercado de masas** ofreciendo una única estrategia de marketing para todo el mercado o con una estrategia diferenciada para cada segmento.

#SOYEMPRESARIA

4. Perfil del Cliente

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

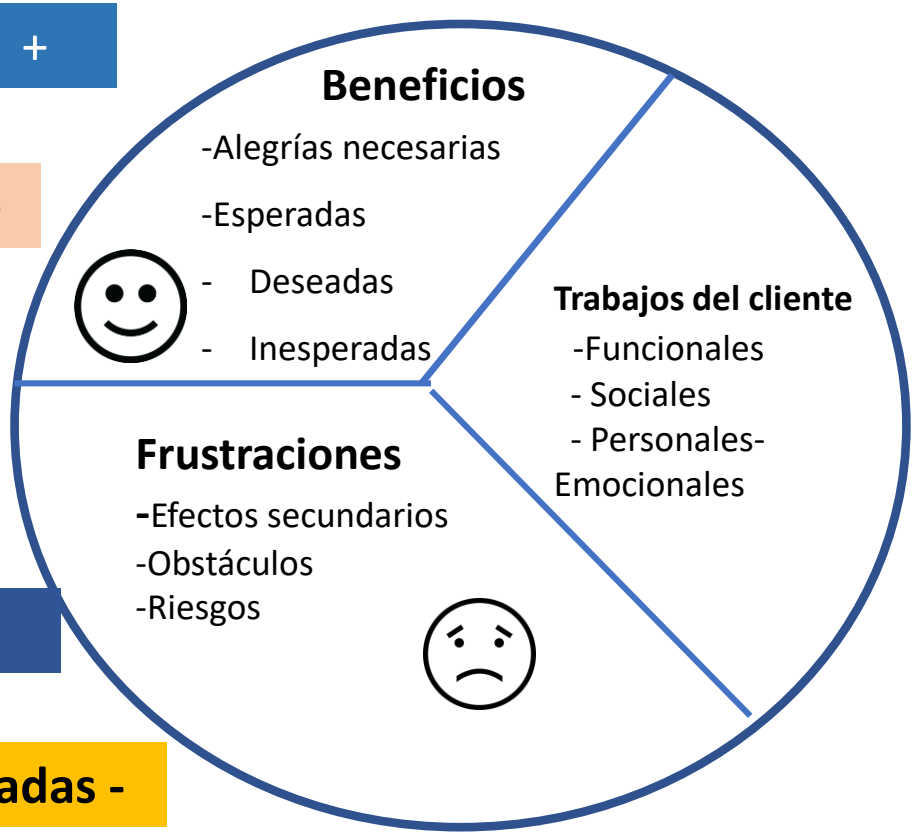
PERFIL DEL CLIENTE :

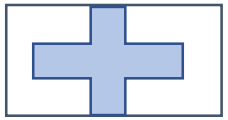
Esenciales +

Agradables -

Extremas +

Moderadas -





Más Importante

Insignificante

Describe en forma estructurada y detallada el **segmento específico** de cliente en el modelo de negocio. Se destacan:

Trabajos
Alegrías
Frustraciones

En cada uno de estos aspectos se toma en cuenta lo más relevante:
los **trabajos más importantes** para el cliente; sus **alegrías esenciales**; sus **frustraciones más extremas**

Cámara de Comercio de Bogotá

Perfil del cliente

-**Trabajos del cliente (JTBD):** son las ACTIVIDADES que realiza y que pueden ser

1. Funcionales: se refiere a la tarea específica (querer comer sano; redactar un informe; colgar un cuadro)
2. Sociales: cómo quieren que los perciban los demás (querer ganar estatus; quedar bien ante otros, ser considerado competente)
3. Personales/emocionales: los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico (querer sentirse bien, sentirse seguro en el trabajo, alcanzar la paz mental)

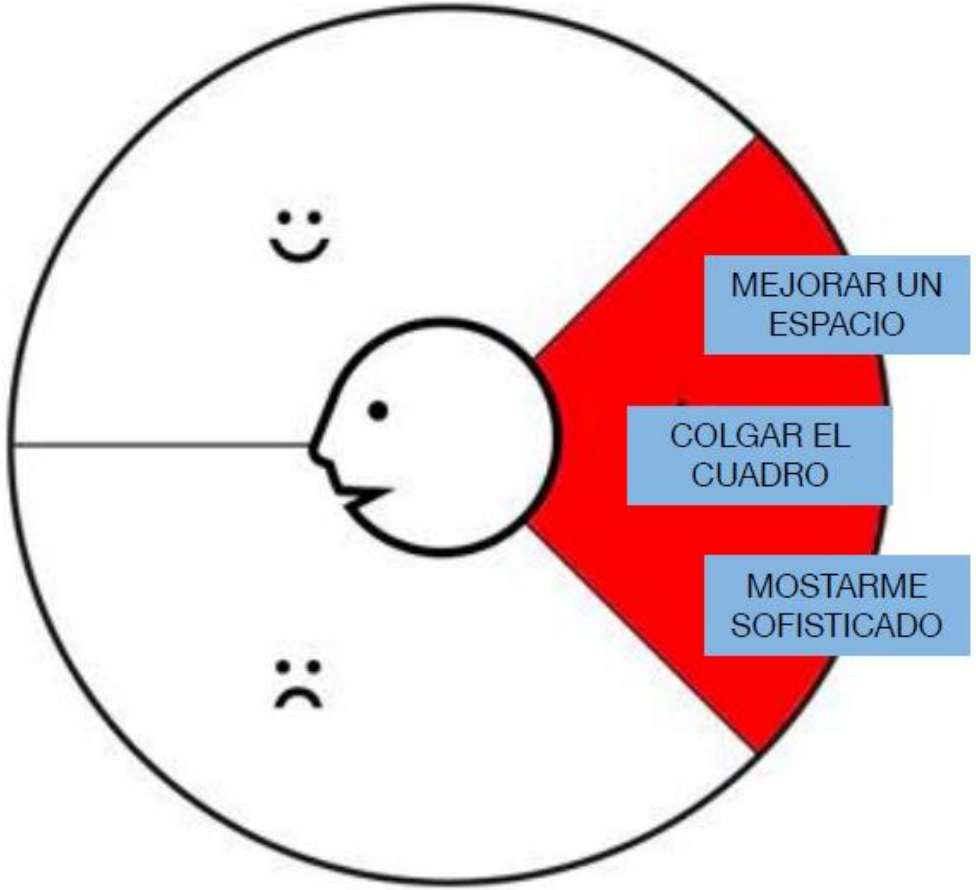
-**Frustraciones del cliente**: son los aspectos que molestan o le duelen al cliente. Pueden ser

1. Características, problemas o resultados no deseados: por ejemplo, aburrirse, percibir que queda mal haciendo algo.
2. Obstáculos: Falta de tiempo, no me alcanza la plata para permitirme acceder a tal cosa
3. Riesgos: Quedar mal, perder credibilidad

-**Ganancias del cliente**: son los aspectos que lo complacen, que le hacen percibir BENEFICIOS. Pueden ser

1. Alegrías necesarias: aquellas sin las cuales una solución no funcionaría. Ej: como mínimo, un celular debe permitir hacer llamadas
2. Alegrías esperadas: aspectos de una solución que esperamos aunque podría funcionar sin ellos (el buen diseño, por ejemplo)
3. Alegrías deseadas: van más allá de lo que esperamos de una solución (Ej. Integración del smartphone con otros dispositivos)
4. Alegrías inesperadas : van más allá de las expectativas y deseos de los clientes (probablemente no las imaginan, ni las mencionarían)

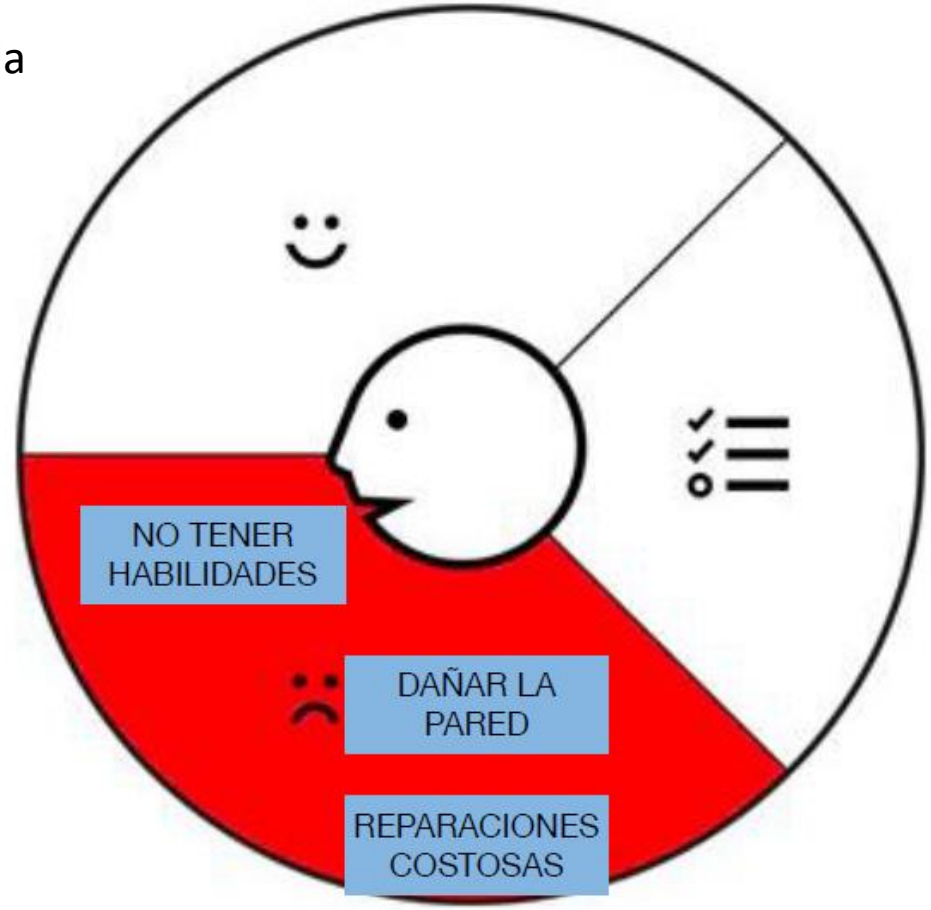
JOBS (Trabajos)



Los **trabajos del cliente** dependen mucho del contexto específico en el que se realizan.
-Es distinta una tarde de cine con los hijos que ir a cine con la pareja.
-Trabajar con el laptop en una oficina o en un vuelo internacional

PAINS (Dolores)

EJ: colgar un cuadro en la sala



PREGUNTAS DESENCADENANTES:

-Cómo define el cliente que algo es costoso? En términos de tiempo, dinero, o esfuerzo?
-Qué es lo que hace que se sientan mal? Temer quedar en ridículo? Perder prestigio?
-En qué fallan las actuales propuestas de valor? Hay elementos de eficiencia o de rendimiento que les molestan?
-Cuáles son los principales retos y dificultades con las que se encuentran? La comprensión sobre cómo funciona algo? O la habilidad que creen que es preciso tener?
-Qué riesgos temen?
- Qué consecuencias sociales negativas les preocupan más?

GAINS (Ganancias)

PREGUNTAS DESENCADENANTES:

- Qué ahorros valorarían más? Ahorro en dinero, en tiempo o en esfuerzo?
- Cuáles propuestas de valor actuales los satisfacen más y por qué? Cuáles son las características que prefieren?
- Qué les haría la vida más fácil a los clientes? Alguna manera de aprender más rápido? Algo que simplifique su ausencia de habilidades?
- Qué consecuencias sociales positivas ldesean más?
- Con qué sueñan los clientes? Qué los alivia? A qué aspiran?

ERRORES FRECUENTES al identificar trabajos, frustraciones y alegrías

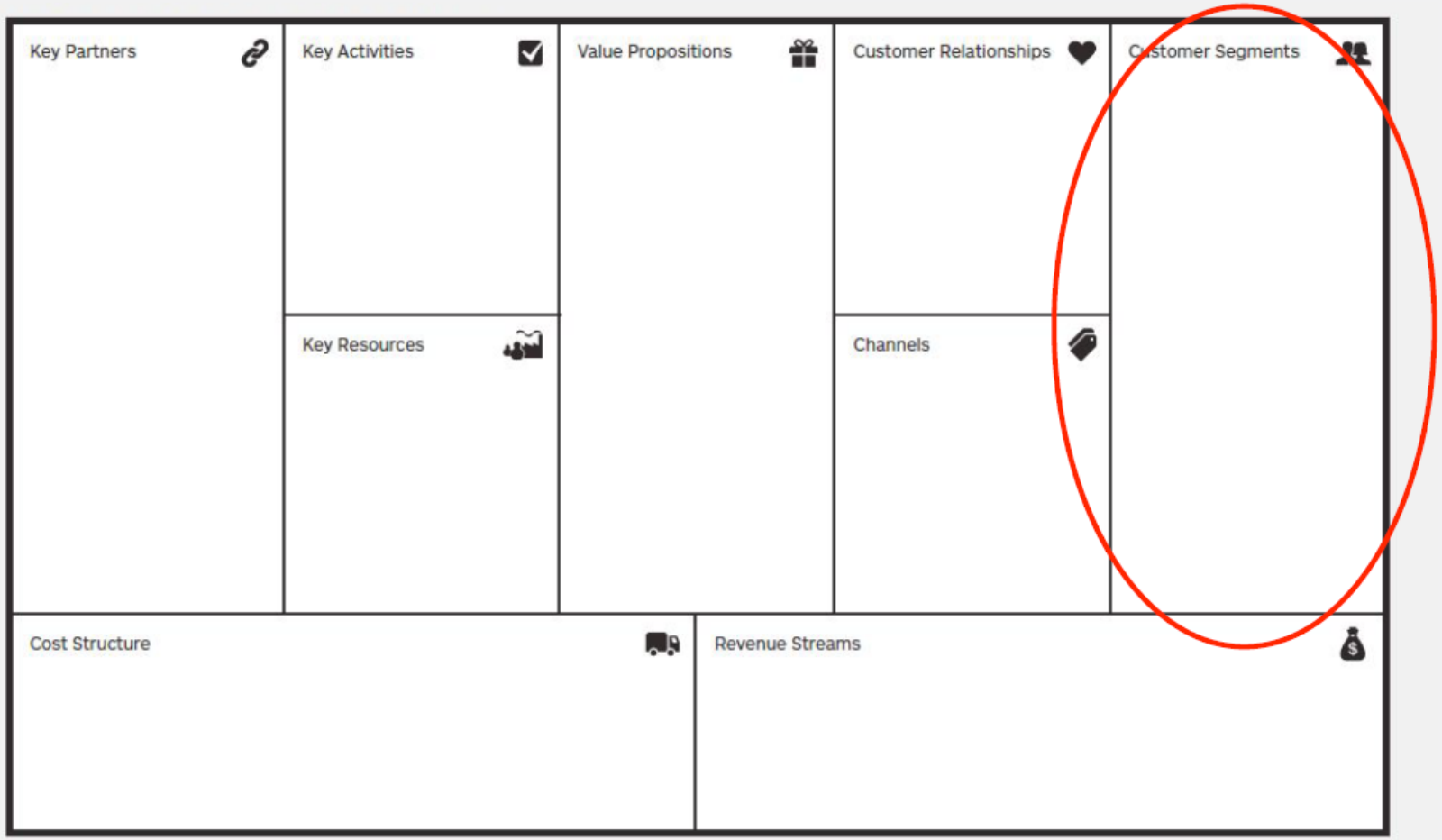
- Mezclar varios segmentos de clientes en un mismo perfil
- Mezclar trabajos y resultados
- Hacer la lista de los trabajos, frustraciones y alegrías sólo pensando en nuestra propuesta de valor
- Identificar muy pocos trabajos, frustraciones y alegrías
- Ser muy poco precisos al identificarlos

BUENAS PRACTICAS al identificar trabajos, frustraciones y alegrías

- Hacer un mapa de propuesta de valor para cada segmento de cliente
- Tener en cuenta los trabajos sociales /emocionales y no solamente los funcionales
- Hacer la lista más específica posible de los trabajos, frustraciones y alegrías
- Ser muy preciso al identificar los trabajos, frustraciones y alegrías. EJ: cuánto tiempo específicamente le parece que es mucho para recibir un pedido?

#SOYEMPRESARIO

Ejercicio: Perfiles de clientes de sus empresas



Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

Ejercicio: Perfiles de clientes de sus empresas- Tener en cuenta:

SEE MORE 4 SHARE

EJERCICIO

Ponte en el lugar de tu cliente

22

WWW.PLANETADELIBROS.COM / STRATEGYZER / 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.

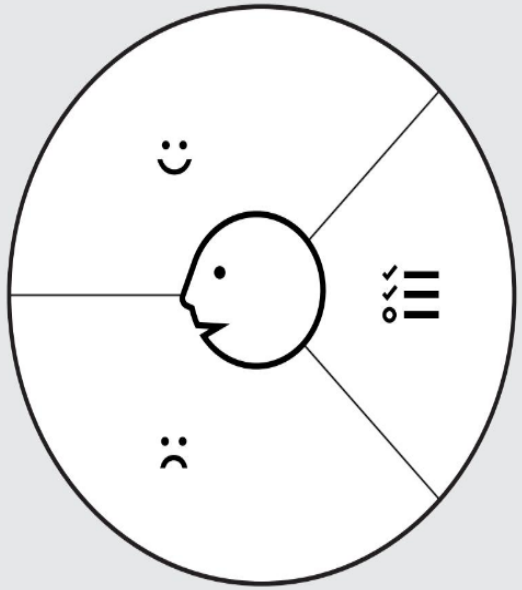
3
Identifica las frustraciones del cliente.
¿Qué frustraciones tienen tus clientes? Anota todas las que se te ocurran, incluyendo obstáculos y riesgos.

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.

Haz el ejercicio online

Perfil del cliente



Strategyzer

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

Descarga el pdf del perfil del cliente

EJERCICIO

23

WWW.PLANETADELIBROS.COM / STRATEGYZER / LIENZO / 1.1

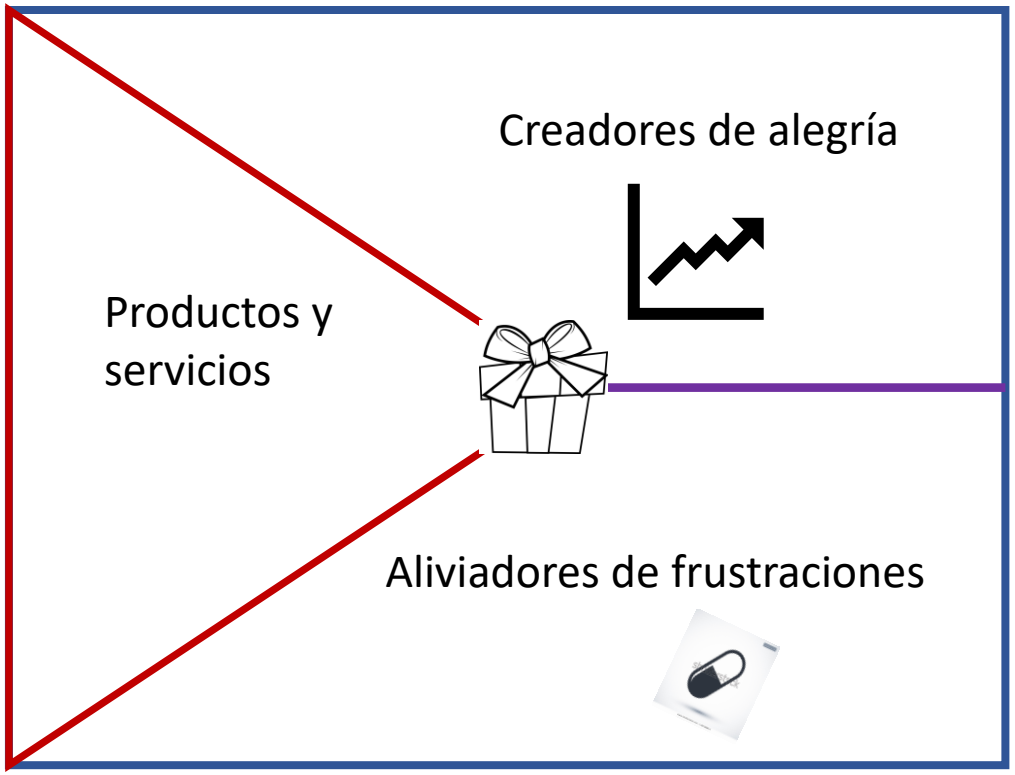
Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIA

5. Mapa o Propuesta de valor

Cámara de Comercio de Bogotá

EL MAPA DE VALOR o CANVAS DE LA PROPUESTA DE VALOR



Es la metodología que permite analizar la propuesta de valor desde **lo que ve y siente** el cliente.

(ES EL SEGMENTO DE PROPUESTA DE VALOR DEL CANVAS)

La **Propuesta de Valor** describe cómo se le genera valor al cliente con la oferta que le hacemos

Qué le ofrecemos a nuestro cliente?

- Productos o Servicios que pueden ser:

  Físicos/ tangibles : bienes manufacturados
  Intangibles: servicios de posventa, p. ej
  Digitales: música, información
  Financieros: billeteras virtuales, seguros, fondos de inversión

- Alivian frustraciones
- Crean alegría

Para los clientes no todos los productos o servicios tienen la misma relevancia. Algunos son **ESENCIALES** para la propuesta de valor Otros son simplemente **AGRADABLES**

Tres cosas del perfil del cliente deben verse reflejadas en el Mapa de Valor

1. **LOS TRABAJOS**: deben preguntarse ¿Qué están tratando de hacer los clientes? → **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- Debe ser cierto que para el cliente fallar en el trabajo que debe hacerse lleva a dolores extremos y a perder importantes ganancias.

2. **DOLOR O MOLESTIA**: ¿Qué es lo que molesta a los clientes antes, durante y después de hacer el trabajo? → **ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES**

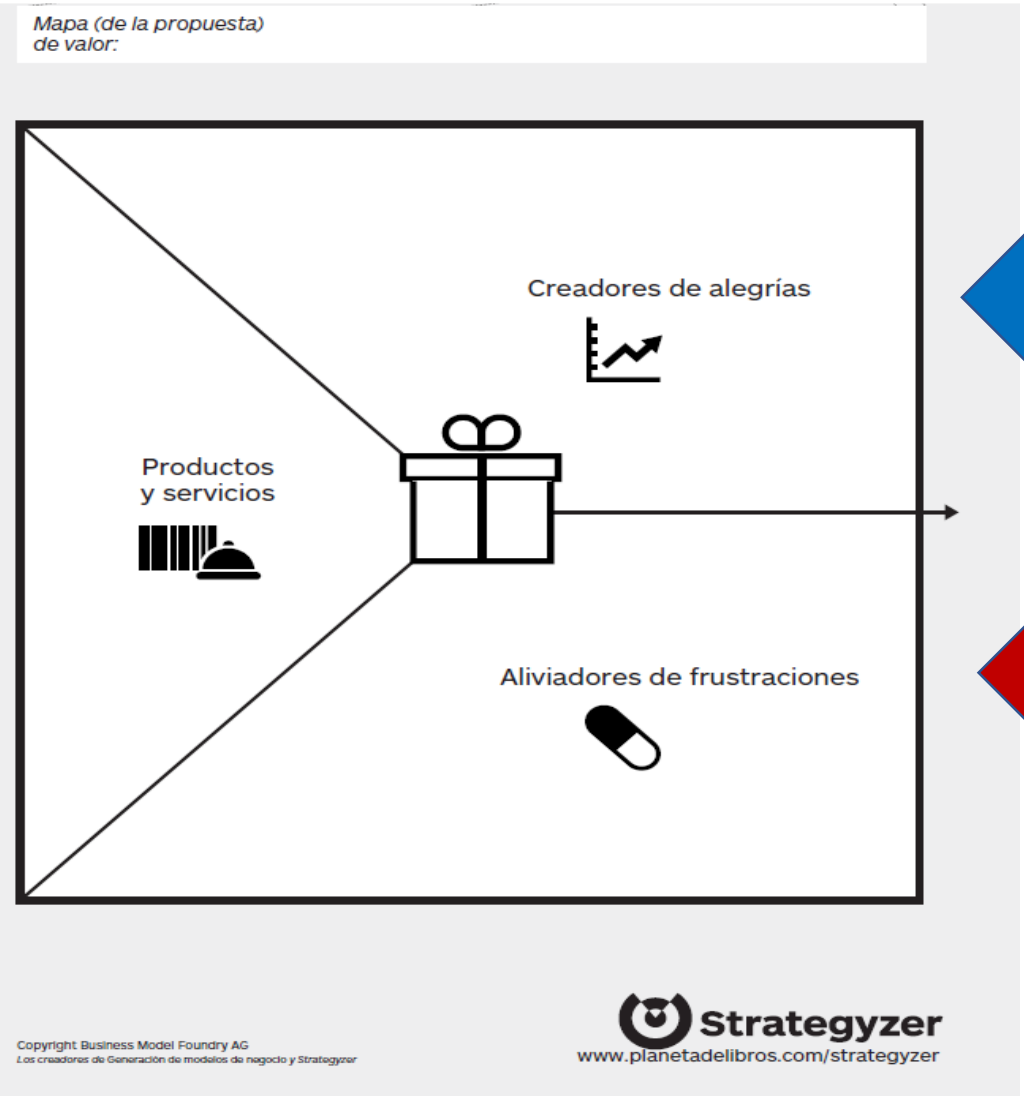
Esto describe los malos resultados que quieren resolver relacionados con los trabajos de los clientes. Pueden ser resultados no deseados, problemas y características (funcionales, emocionales), así como obstáculos y riesgos.

3. **GANANCIAS**: ¿Qué resultados y beneficios quieren obtener los clientes? → **CREADORES DE ALEGRIA**

Esto describe los resultados que los clientes quieren lograr o los beneficios concretos que buscan encontrar, que pueden ser:

- Requeridos (la mayoría de las ganancias funcionales básicas)
- Esperados
- Deseado
- Inesperado

MAPA DE LA PROPUESTA DE VALOR



GENERADORES DE ALEGRIAS
Preguntas desencadenantes:

-Los productos o servicios generan ahorros? (tiempo, dinero, esfuerzo)
-Hacerles la vida más fácil?
- Cumplir un deseo con el que sueñan?
Etc…

ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES
Preguntas desencadenantes:

-Podrían los productos o servicios generar ahorros?
-Mejorar soluciones de bajo rendimiento?
-Hacer las cosas más fáciles para los clientes?
- Eliminar consecuencias sociales negativas? Etc…

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

DISEÑO Y PRUEBA DE LA PROPUESTA DE VALOR

- Poner el foco en los trabajos, dolores y ganancias que más importan a nuestro cliente.
- Identificar y analizar trabajos no resueltos, frustraciones no resueltas y ganancias que no han conseguido.
- No se pueden resolver todos los trabajos ni atender a todas las frustraciones y ganancias: hay que focalizar en aquéllas más esenciales para el cliente.
- Tener en cuenta no solamente los trabajos funcionales sino también a los emocionales y sociales.
- Conocer e incorporar la forma en que los clientes miden el éxito de una solución.
- Se deben focalizar necesidades que tienen muchas personas, o aquéllas que solamente enfrentan pocas, pero por lo que están dispuestas a pagar mucho
- Es indispensable diferenciarse de la competencia; la propuesta de valor debe incorporar soluciones a los aspectos que son menos valorados por el cliente respecto a las soluciones existentes en el mercado
- Innovar, innovar, innovar. Al menos por un tiempo, es posible que nadie te pueda copiar.
- Hay que ir rápido al cliente de manera directa:

Compraría el producto o servicio? ¿por qué sí o por qué no?

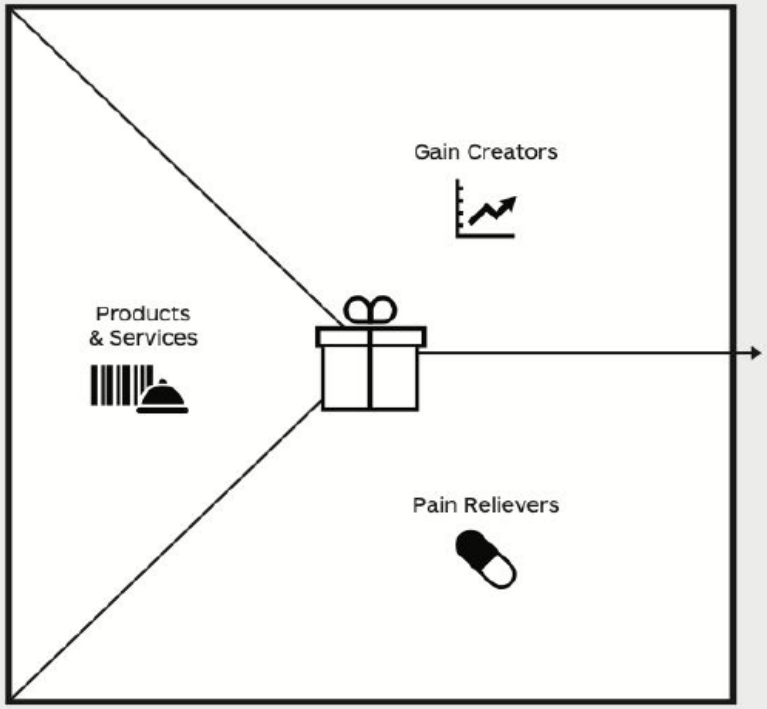
- Y regresar a la propuesta de valor: ajustar? Cambiar? Empezar de nuevo?
- Y luego, volver nuevamente al mercado….
- La iteración del proceso y la salida rápida al mercado son factores clave del aprendizaje que permite construir propuestas de valor exitosas.
- Aplicar metodologías de diseño para crear y probar la propuesta de valor (Lean Startup, Design Thinking, otras)

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

Ejercicio: Mapa de valor de *sus* empresas

Una lista de los productos y servicios que componen una propuesta de valor



Describe cómo los productos y servicios crean ganancias para los clientes

Describe cómo los productos y servicios alivian dolores específicos de los clientes

El Lienzo de **Propuesta de Valor** puede aplicarse tanto a las propuestas de valor nuevas como a las ya existentes y a los distintos segmentos de clientes.

.

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

EJERCICIO MAPA DE VALOR

Nuestros _____

Productos y Servicios

ayudan _____

Segmento de clientes

que quieren _____

Trabajo por hacer

(como) _____

verbo (ej. reducir, evitar)

(y) _____

verbo (ej. incrementar, permitir)

(a diferencia de) _____

propuesta de valor competidora

Cámara de Comercio de Bogotá

Framework de las 4 acciones

Eliminar	Aumentar
–	
Reducir	**Crear**
	+

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIA

SESION 2

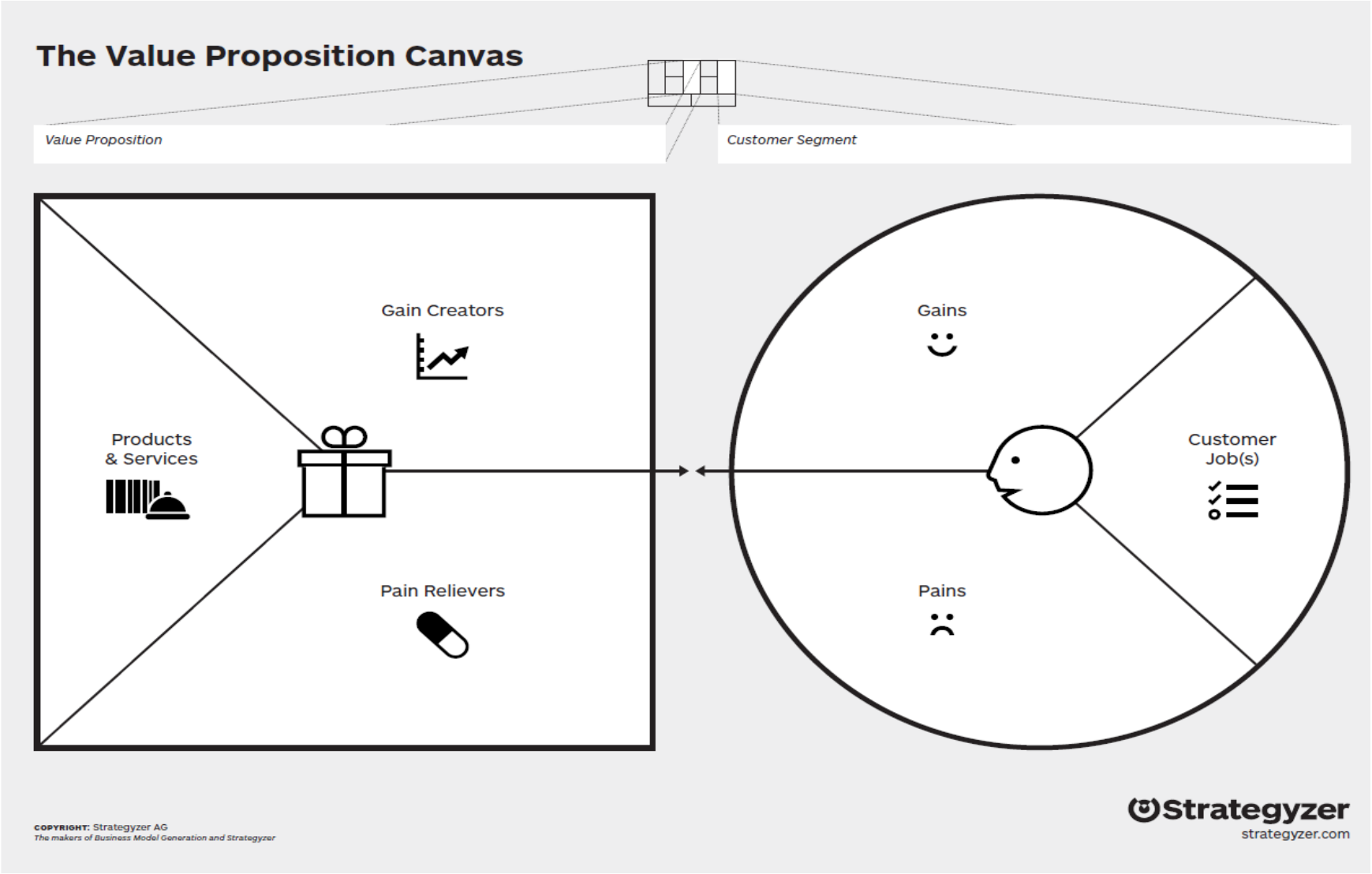
Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIA

5. Cruce entre el Mapa de valor y el Perfil del Cliente: El Encaje

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO



Video U Javeriana: https://www.youtube.com/watch?v=me5Dr34vC58

Cámara de Comercio de Bogotá

¿EN QUÉ CONSISTE EL ¨ENCAJE¨?

- El encaje se logra cuando los clientes se entusiasman con la propuesta de valor, es decir, cuando ésta aborda trabajos importantes, se alivian frustraciones extremas y se crean alegrías esenciales para aquellos.

- Para lograr el ENCAJE, el mapa de valor debe alinearse con el perfil del cliente.

VERIFICAR EL ENCAJE

- **Verificar el encaje** quiere decir que se debe comprobar que cada *aliviador de frustraciones* y cada *creador de alegría* contenidos en la propuesta de valor, realmente encajan con algún trabajo, frustración o alegría del cliente (frustraciones extremas y alegrías esenciales para los clientes).
- **El encaje entre lo que ofrece una empresa y lo que realmente quieren los clientes es el requisito esencial para lograr una propuesta de valor exitosa.**

#SOYEMPRESARIO

TIPOS DE ENCAJE

1. ¨*Sobre el papel*¨: Cuando se identifican trabajos, frustraciones y alegrías relevantes del cliente que se pueden abordar desde la propuesta de valor, pero aún no se ha PROBADO que la propuesta de valor realmente le importa a los clientes; el encaje existe en el papel.
   - Hay que identificar los trabajos, frustraciones y alegrías realmente relevantes y diseñar propuestas de valor acordes con esto.
   - Es indispensable prototipar múltiples propuestas de valor alternativas para seleccionar las que produzcan el mejor encaje.
   - Los pasos siguientes deben aportar pruebas de que la propuesta de valor es de interés para los clientes, o devolverse y empezar a diseñarla nuevamente

2. ¨*En el mercado*¨*:* La propuesta de valor encuentra tracción en el mercado (reacción positiva de los clientes). En este momento las empresas tienen pruebas de que los productos y servicios realmente crean valor para el cliente y se pueden realizar en el mercado.
   - En esta etapa se validan los supuestos asociados a la propuesta de valor (o se invalidan); será necesario cambiar o ajustar algunos de ellos y hacer los propio con la propuesta de valor (ajustarlas o diseñar nuevas propuestas)

3. ¨*En el banco*¨ : Cuando se logra **insertar la propuesta de valor** dentro de un **modelo de negocio rentable** y escalable

   - Ninguna propuesta de valor puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro.
   - Se trata de tener una propuesta que arroje valor para el cliente **y un modelo de negocio** que arroje valor e ingresos para la empresa

Cámara de Comercio de Bogotá

EJEMPLOS DE PROPUESTAS DE VALOR EXITOSAS

TAP THE APP – GET A RIDE

¨Uber is the smartest way to get around. One tap and a car comes directly to you. Your driver knows exactly where to go. And payment is completely cashless¨

Contrasta con la experiencia típica de conseguir un taxi:
No hay llamadas telefónicas con largos momentos de espera,
No conversaciones tratando de explicar a un taxista estresado dónde debes ir (y si lo tomas en la calle, sujeto a la aceptación de adónde quieren ellos ir)
No hay que buscar el dinero (y pedir interiormente que el conductor tenga cambio) o confiar en que acepte el billete que uno tiene.

Why there´s nothing quite like iPhone
¨EveryiPhone we´ve made – and we mean every single one – was built in the same belief. That a pone should be more tan a collection of features. That, above all, a pone should be absolutely simple, beautiful, and magical to use¨

La propuesta de valor de Apple se basa en una dimensión aspiracional; esta empresa es reconocida por el diseño de productos elegantes y también funcionales, y reitera en su propuesta de valor, específicamente sobre productos para el iPhone, el diseño del dispositivo así como la facilidad de uso, que ha sido un aspecto clave dentro del diseño de Apple. Esto ha mostrado ser un enfoque notablemente eficaz que ha permitido que Apple se siga manteniendo a la vanguardia de un mercado extremadamente competitivo durante casi una década.

#SOYEMPRESARIA

6. Metodologías de diseño para crear y probar la propuesta de valor (Lean Startup y Design Thinking)

Cámara de Comercio de Bogotá

1. Lean Startup (desarrollado por Eric Ries 2008). Este método consiste en un conjunto de prácticas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una *startup* con éxito, a través de la experimentación y **para el desarrollo de nuevas soluciones y productos**

Puntos de partida:

- Una startup se define como : ¨ una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de **incertidumbre extrema¨.**
- Por lo tanto no se puede gestionar con los mismos métodos y estándares que utilizan las empresas consolidadas. Tampoco las nociones de éxito o fracaso son lo mismo en ambos casos.
- Una startup necesita el fracaso como parte del aprendizaje continuo, para evaluar sus hipótesis de partida

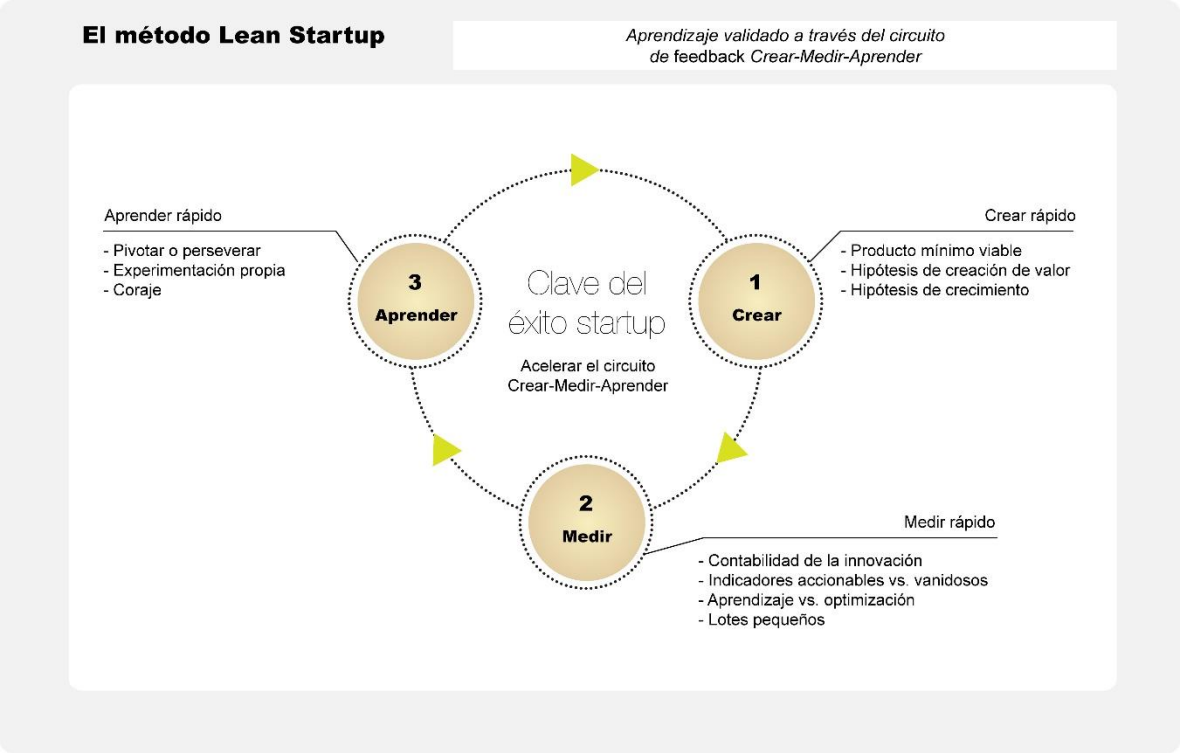
Su piedra angular:

- Circuito de feedback : **Crear-Medir-Aprender**
- Llegar a saber si ha llegado el momento de hacer *un giro drástico* llamado ***pivote*** o si se debe **perseverar** en la trayectoria actual.
- Las startups tienen un objetivo, que es la **VISION** de la empresa, que se materializa en una ESTRATEGIA: incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque sobre socios y competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores
- Las estrategias deben ser comprobadas; esto implica construir las *Hipótesis* que van a ser sometidas a comprobación con el mercado y con clientes de manera rápida y tan frecuentemente como sea necesario.

- 1. Un concepto importante en la etapa de CREAR es el **Producto Mínimo Viable (PMV).** Una idea de negocio se basa en asunciones que no se han comprobado como ciertas. Hay que probarlas tan rápido como sea posible y para eso es útil el PMV, para saber: *mi idea de producto interesa a la gente? podré ganar dinero con esto*?
  - Las investigaciones de mercado y hablar con clientes no siempre es confiable: los clientes a veces no saben lo que quieren.
  - Tampoco es recomendable quedarse inmóviles realizando análisis y leyendo informes
- ¿Cómo saben los emprendedores cuándo dejar de analizar y empezar a crear? = PMV. Ayuda a iniciar el aprendizaje lo más rápidamente posible.

Ejemplo Zappos (la mayor tienda online de zapatos) creador Nick Swinmurn. -Comprada por Amazon en 2009 por USD 1.200 millones

¨ Si Zappos hubiera realizado un estudio de mercado, habría podido analizar lo que los consumidores creen que quieren. Creando un producto, aunque simple, la empresa aprendió mucho más.¨



¨Fracasar rápido y barato¨

Cámara de Comercio de Bogotá

2. MEDIR : el centro del modelo del método Lean Startup es la **contabilidad de la innovación,** una alternativa a la contabilidad tradicional; este enfoque permite saber si se está progresando y si se está obteniendo aprendizaje validado.

Funciona en 3 etapas: 1) el PMV para recopilar datos reales sobre el punto en el que se encuentra la empresa en el momento actual; 2) poner a punto el **motor de crecimiento** para ir desde el punto de partida hacia el ideal; 3) después de introducir cambios y optimizar el producto, se llega a un punto de inflexión: **pivotear o perseverar**.

- 3. APRENDER: El concepto clave es **pivote,** que significa ¨una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento¨. (ver el Catálogo de Pivotes)

Pivote de acercamiento (zoom-in): Lo que antes se consideraba una característica del producto se convierte en el producto mismo (Ejemplo, las tortas que se posicionan como obsequios)

Pivote de alejamiento (zoom-out). : lo contrario, lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mayor. Por ejemplo, Amazon pasó de vender solo libros a comercializar todo tipo de productos.

Pivote de necesidad del consumidor: se descubre que la necesidad del consumidor es distinta a al que se pensaba. Caso famoso Potbelly Sandwich Shop: más de 200 establecimientos; empezó como tienda de antigüedades en 1977

DESIGN THINKING - Tim Brown 2009

Bases metodológicas:

- Al centro del proceso está ***la persona***, investigando y analizando sus necesidades reales (empatizar: énfasis en la dimensión emocional de la persona, cómo siente, cómo interactúa con su entorno, qué problemas tiene y cómo le afectan.)
- diseñando el servicio o producto alrededor de estas necesidades.
- Enfatiza la observación y la visualización de la realidad y el entorno de la persona
- Se debe hacer un rápido prototipado y la experimentación en el mundo real, no la simulación del mercado.
- ¨El proceso fomenta la creatividad, rompiendo con las ideas preconcebidas o los juicios de valor con los que se opera tradicionalmente (la denominada “lógica dominante” del negocio)¨

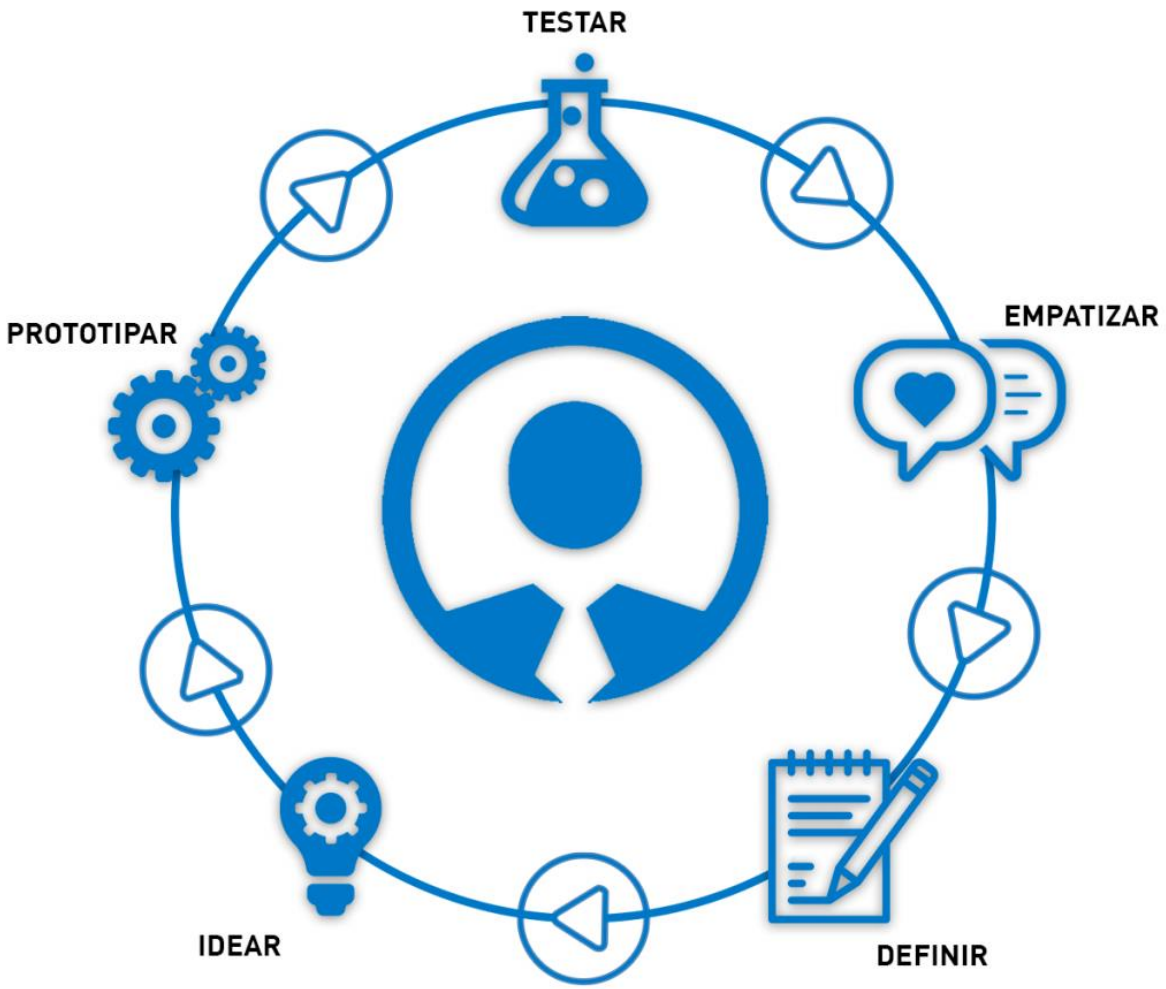
Etapas:

Cinco etapas que deben cumplirse para obtener el producto final, pero no de forma secuencial.

Proceso iterativo: se puede y debe retroceder en cualquier momento dentro del proceso, si la información en cada fase así lo sugiere.

* Design Thinking para jóvenes: https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Cursos-virtuales-gratuitos/Design-thinking-para-jovenes Próximo curso : 4 de mayo

Modelo Design Thinking



- En la fase de testeo se observa y se aprende de cómo los usuarios reciben el producto, como interactúan con el mismo.
- El proceso tiene forma circular, ya que una vez que se hace el test de mercado, se debería regresar al punto de partida revisando con la persona si la solución propuesta realmente encaja con sus necesidades **(método iterativo)**

Algunos casos de éxito de Design Thinking:

- Apple el más paradigmático, por el alto nivel de innovación que se le reconoce a la compañía y el diseño cuidadoso de los productos.
- Otros nombres conocidos son: Airbnb, Netflix, Nickleodeon o el banco español BBVA que han incorporado DT como parte de sus metodologías de trabajo para diseñar e innovar en productos y servicios así como para mejorar la experiencia del cliente.

BIBLIOGRAFIA

Generación de modelos de negocio – Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Diseñando la propuesta de valor- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

El método Lean Startup- Eric Ries

Change by Design- Tim Brown (Design Thinking)

BBVA Innovation Center (2015): Design Thinking (Ebook de descarga gratuita)

Harvard Business Review (varios números)

https://www.strategyzer.com/ : The Value Proposition Canvas- Instruction Manual (PDF) ; The Value Proposition Canvas (PDF Graphic)

https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples

GRACIAS…

Link para evaluación:

https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Otros-eventos/Eventos-de-la-CCB/2019/Evaluacion-de-servicios-de-formacion-capacitacion-y-asesoria,

#SOYEMPRESARIA

Cámara de Comercio de Bogotá