

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



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

DEUSTO

Título original: Value Proposition Design

Publicado por John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, Estados Unidos, 2014

© 2014 Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda y Patricia Papadakos

© de la traducción Montserrat Meneses, 2015

Revisión técnica a cargo de: José Antonio de Miguel (@yoemprendo)

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2015

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: Alan Smith y Trish Papadakos

Imagen de cubierta: © Pilot Interactive

ISBN: 978-84-234-1951-7

Depósito legal: B. 2.676-2015

Primera edición: marzo de 2015

Preimpresión: Trama Equipo Editorial, S.L.

Impreso por Egedsa

Impreso en España - Printed in Spain

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).

Dirjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear 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.

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 Papadacos

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 valor 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 estancuen. 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 (@yoempredo)

1. Lienzo

- 1.1 Perfil del cliente 10
- 1.2 Mapa de valor 26
- 1.3 Encaje 40

2. Diseñar

- 2.1 Posibilidades de prototipos 74
- 2.2 Puntos de partida 86
- 2.3 Comprender a los clientes 104
- 2.4 Tomar decisiones 120
- 2.5 Encontrar el modelo de negocio adecuado 142
- 2.6 Diseñar en organizaciones establecidas 158



3. Probar

3.1 Qué probar 188

3.2 Haciendo pruebas paso a paso 196

3.3 Biblioteca de experimentos 214

3.4 Reunirlo todo 238

4. Ajustar

Crear alineación 260

Medir y controlar 262

Mejorar sin cesar 264

Reinventarse constantemente 266

Taobao: Reinventar el comercio (electrónico) 268

Glosario 276

Equipo central 278

Primeros lectores 279

Biografías 280

Índice 282



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...

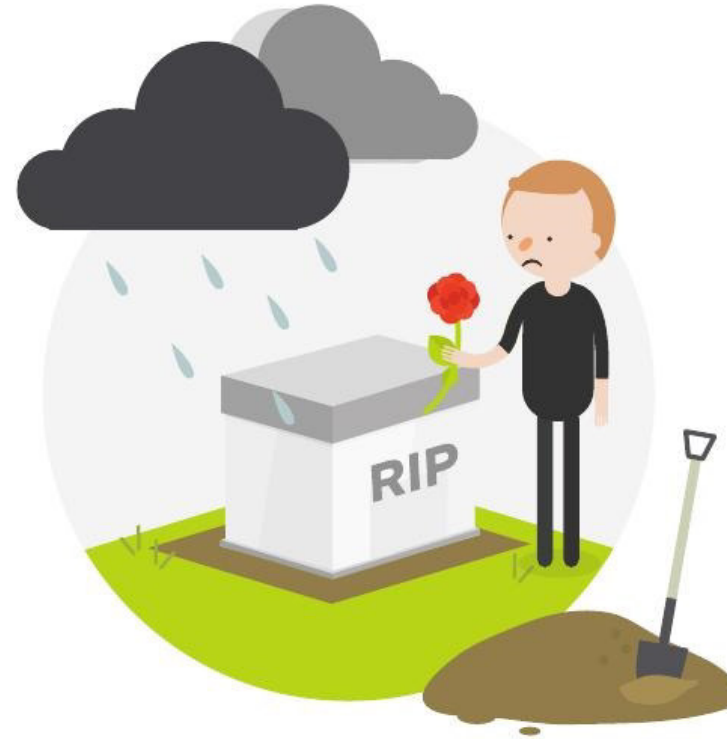
- No coincidían ni en el idioma común ni en la comprensión de la creación de valor para el cliente.
- Se atascaban con reuniones improductivas dominadas por la cháchara.
- Trabajaban sin herramientas y procesos claros.
- Se centraban en tecnologías, productos y características más que en los clientes 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.
- Centrabn 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.



VIII




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 enlaces que ves en el lateral de cada página remiten a los recursos de la versión online.

Busca el  logo Strategyzer y haz clic en el enlace para consultar  ejercicios online,  herramientas/plantillas,  pósteres, y más.

Nota: Para tener acceso a estas partes exclusivas de *Diseñando la propuesta de valor*, deberás demostrar que posees el libro. Tenlo cerca para poder responder a las preguntas secretas y verificar que lo has comprado.



Libro DPV

+

Versión online DPV



Web App + cursos online

Profundiza con herramientas profesionales y cursos.

Aplícalo

Ayuda a dar forma a las ideas

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

Se integra con otros métodos de negocio

Integrado con el lienzo del modelo de negocio

Ayuda a comprender lo que importa a los clientes

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

Minimiza el riesgo de (gran) fracaso

Ayuda a crear productos y servicios que la gente espera

¡Triunfa!

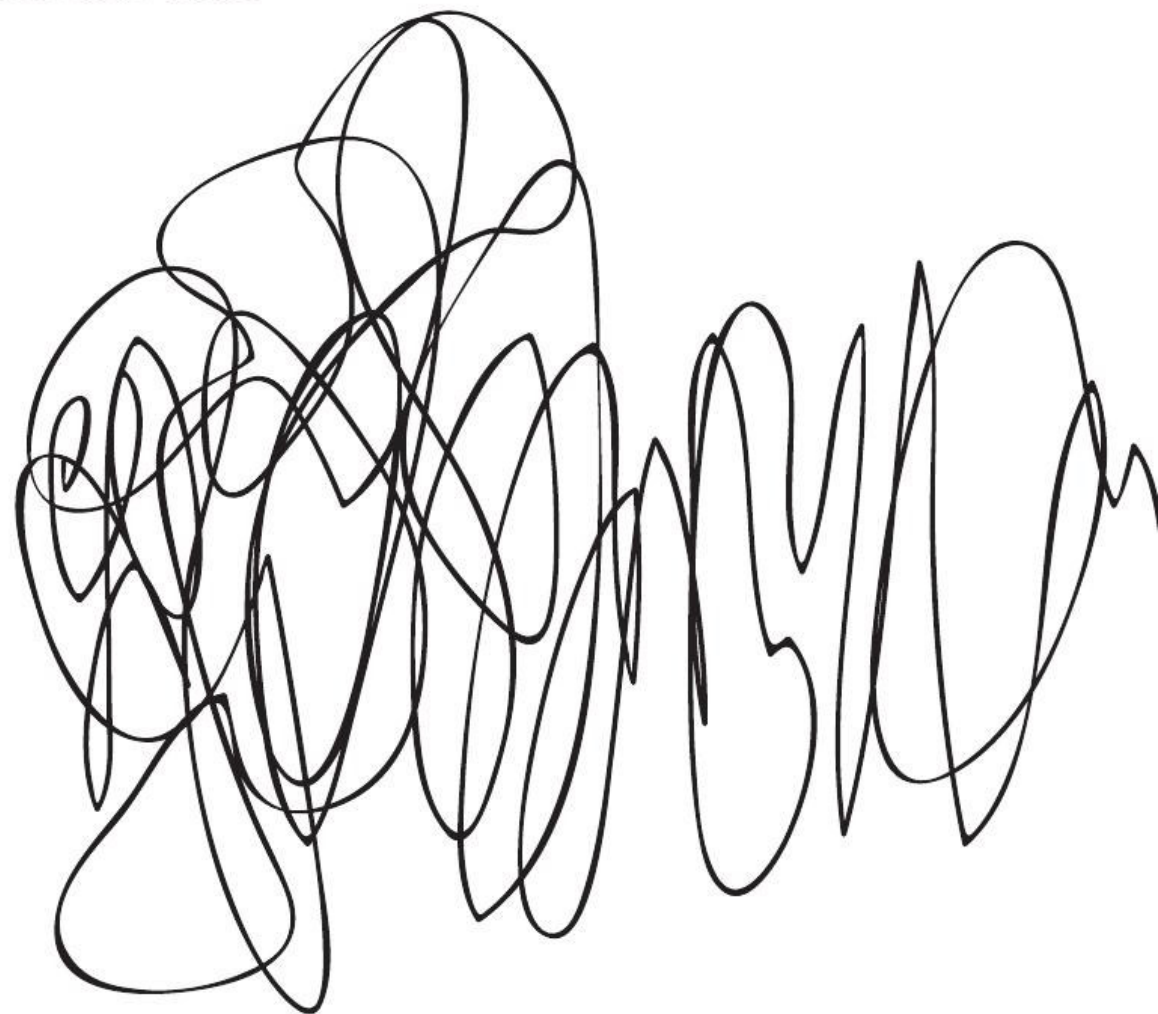
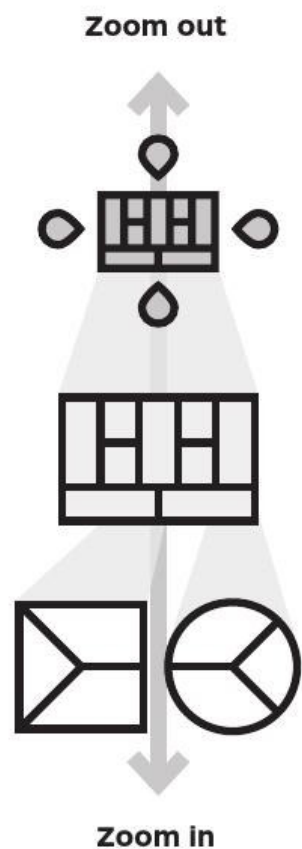
Aprende



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

XII

WWW.PLANETADELIBROS.COM / STRATEGYZER / INTRODUCCIÓN



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

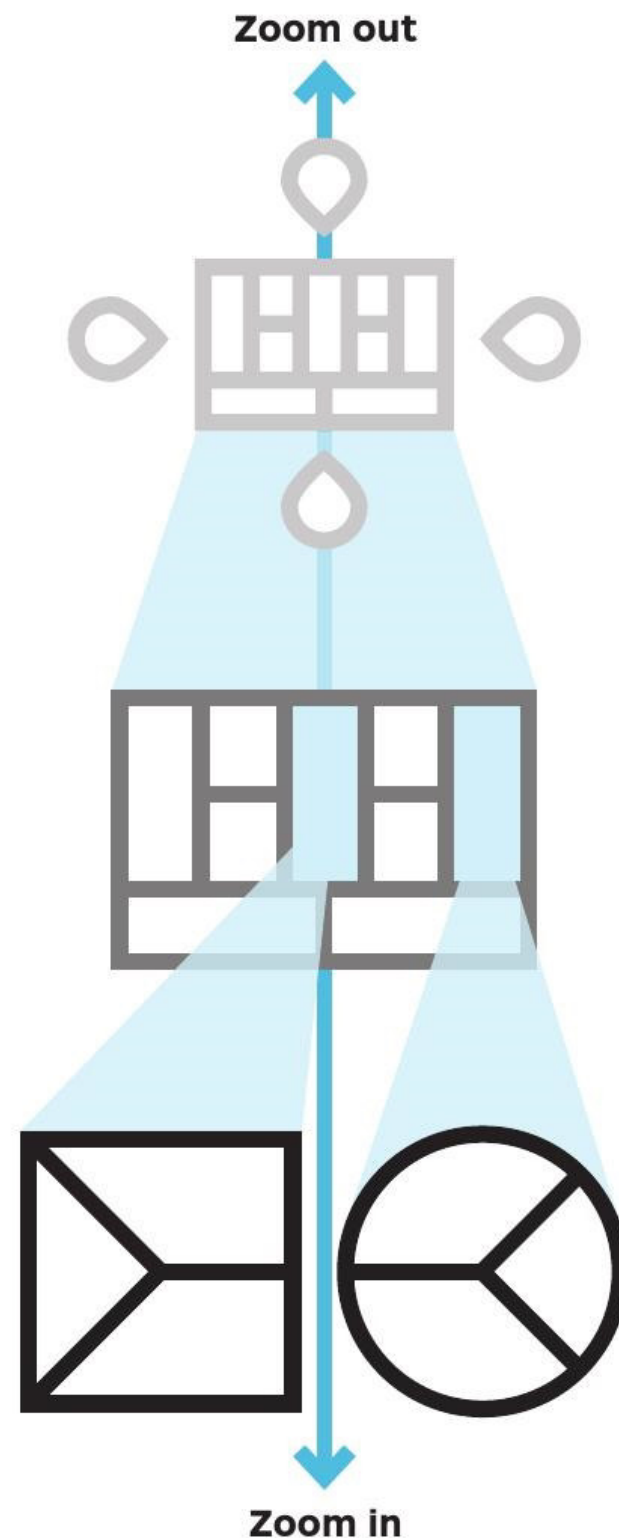
Un conjunto de herramientas integradas

XIV

WWW.PLANETADELIBROS.COM / STRATEGYZER / INTRODUCCIÓN

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
mapa de entorno
te ayuda a *comprender el
contexto donde creas.*

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



XVI

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).

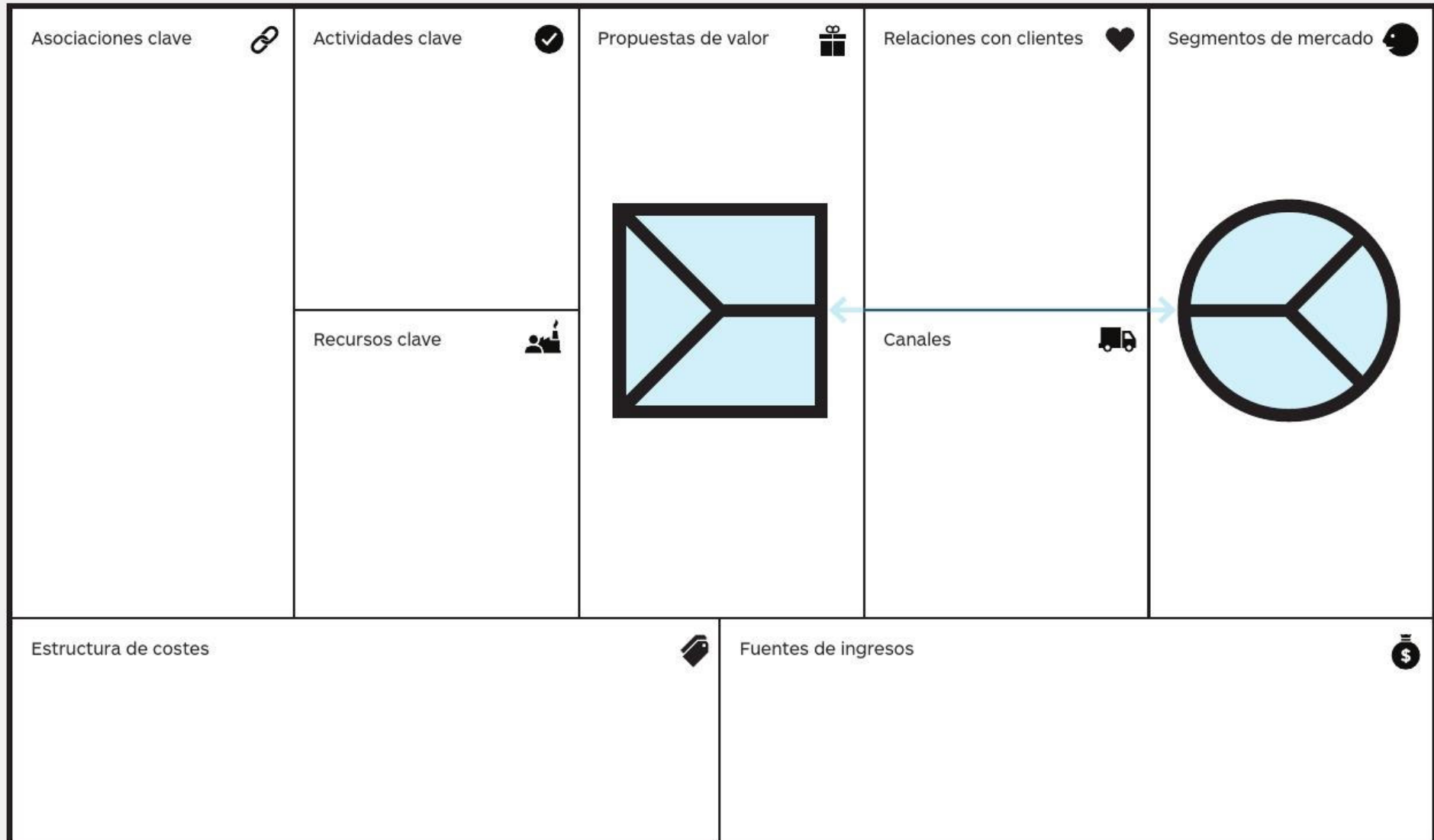
El lienzo del modelo de negocio

Diseñado para:

Diseñado por:

Fecha:

Versión:



| **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, véase: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105 USA.

Strategyzer
strategyzer.com



XVII

WWW.PLANETADELIBROS.COM / STRATEGYZER / INTRODUCCIÓN

Diseñando la propuesta de valor funciona para...



XVIII

WWW.PLANETADELIBROS.COM / STRATEGYZER / INTRODUCCIÓN

¿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.

Retos principales

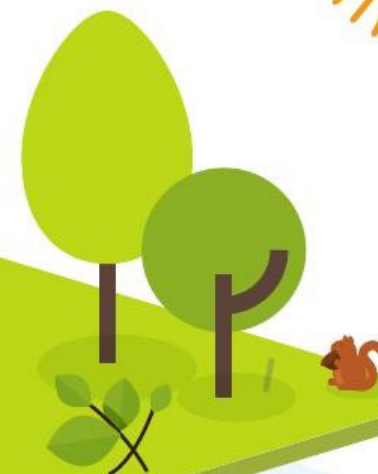
- Presentar pruebas de que tus ideas pueden funcionar con un presupuesto limitado.
- Gestionar la participación de los inversores (si posicionas tus ideas).
- Arriesgarte a quedarte sin dinero antes de encontrar la propuesta de valor y el modelo de negocio adecuados.

Iniciativas nuevas

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

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.

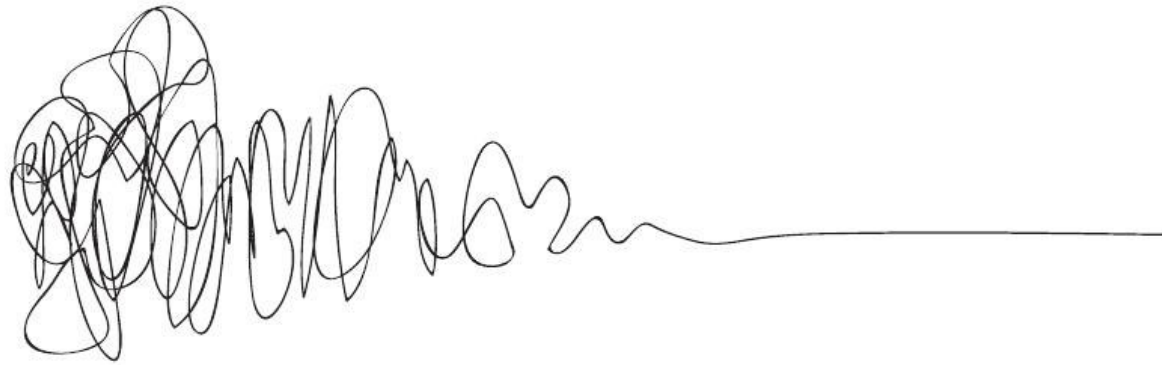
XX

WWW.PLANETADELIBROS.COM / STRATEGYZER / INTRODUCCIÓN



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.



XXII

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.

 Realiza online el test de habilidades



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.



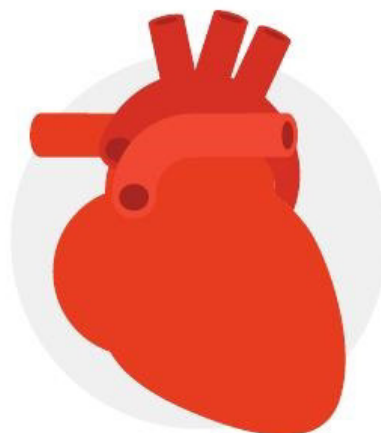
Habilidades con las herramientas

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



XXIV

Estoy...

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.

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.

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

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.

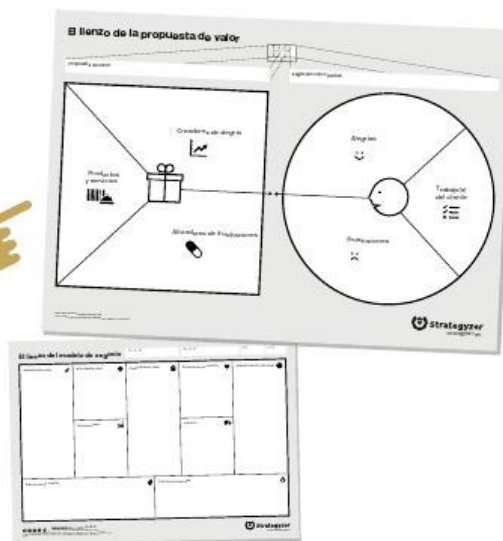
sorprendido por la cantidad de recursos malgastados con la gran idea del último plan de negocio, que resultó ser un fiasco porque no la habíamos probado.


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

desconcertado de que invertimos 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

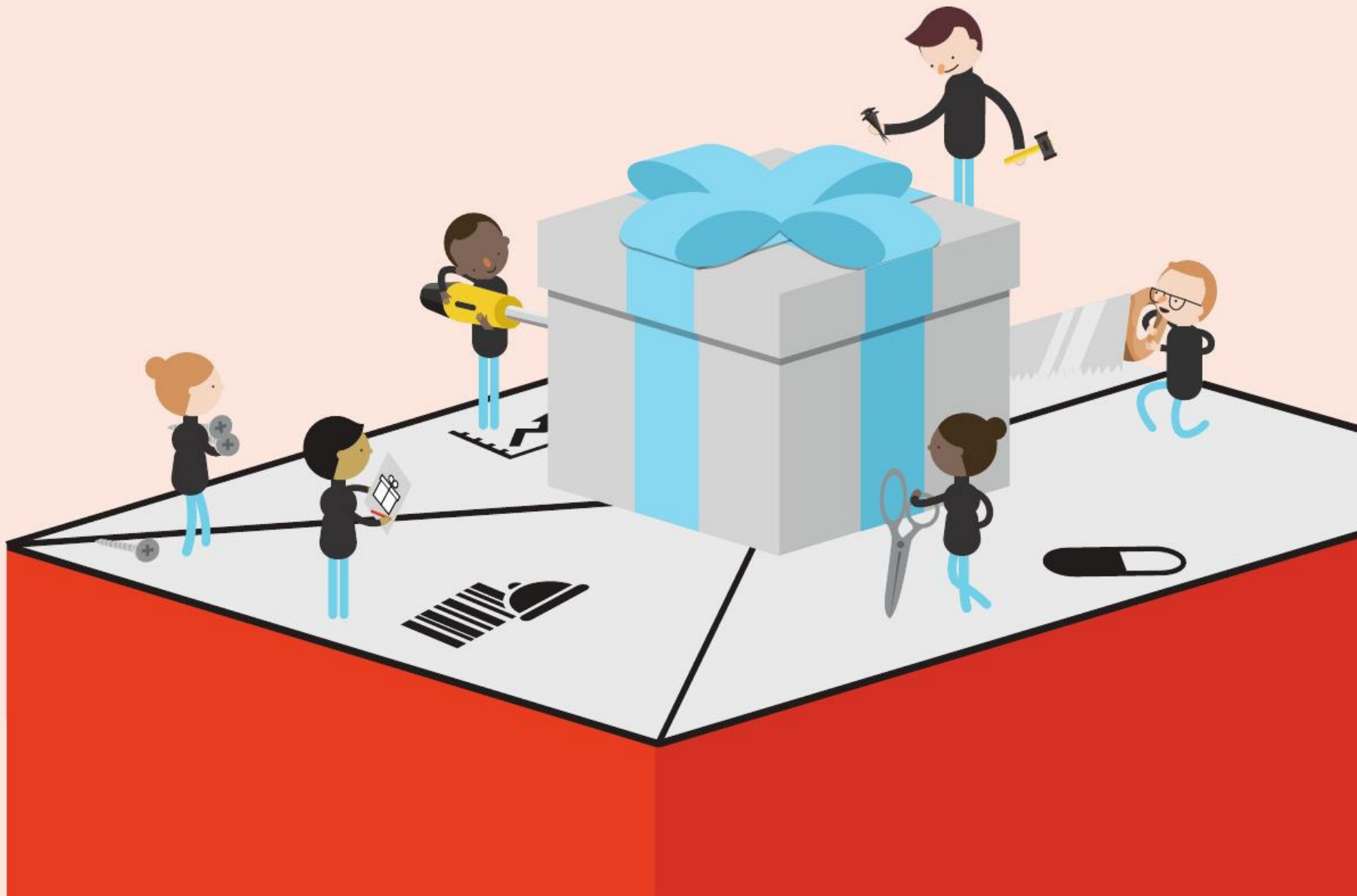


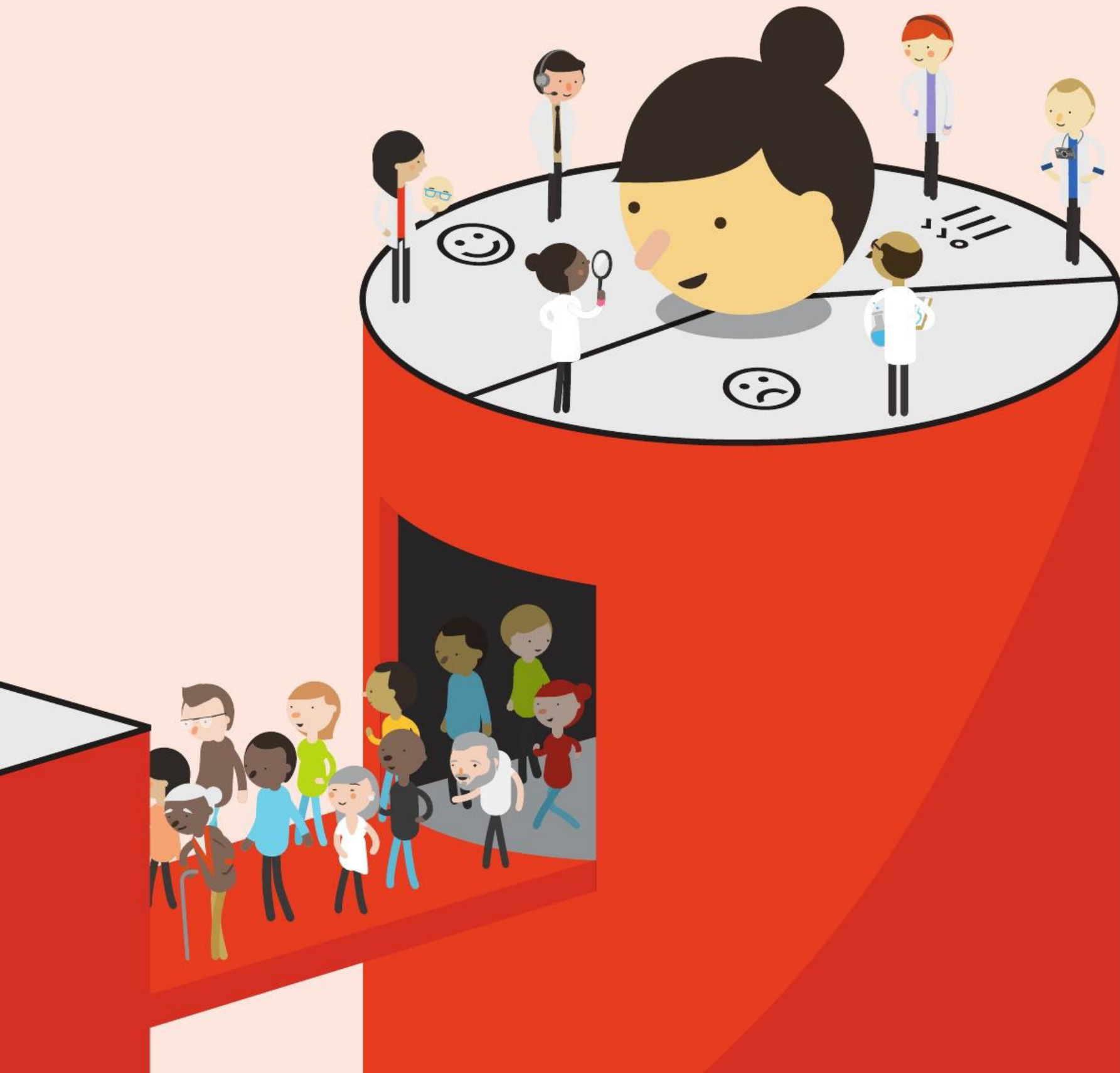
liem

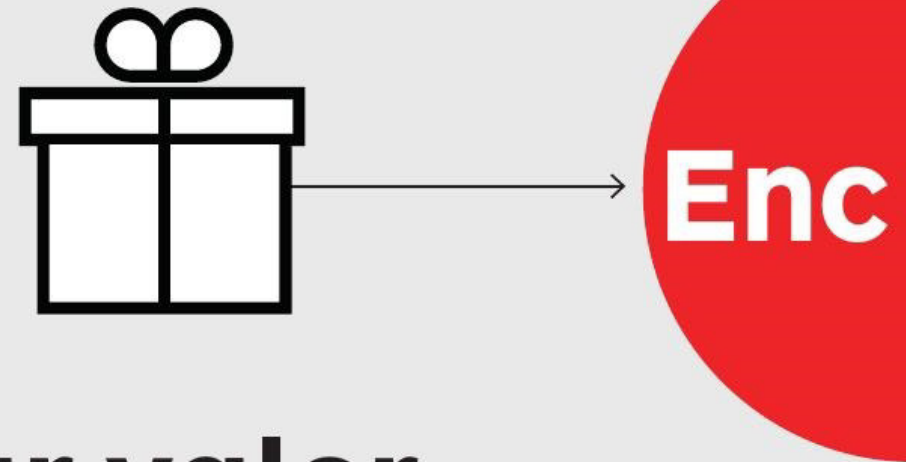
anzo

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.







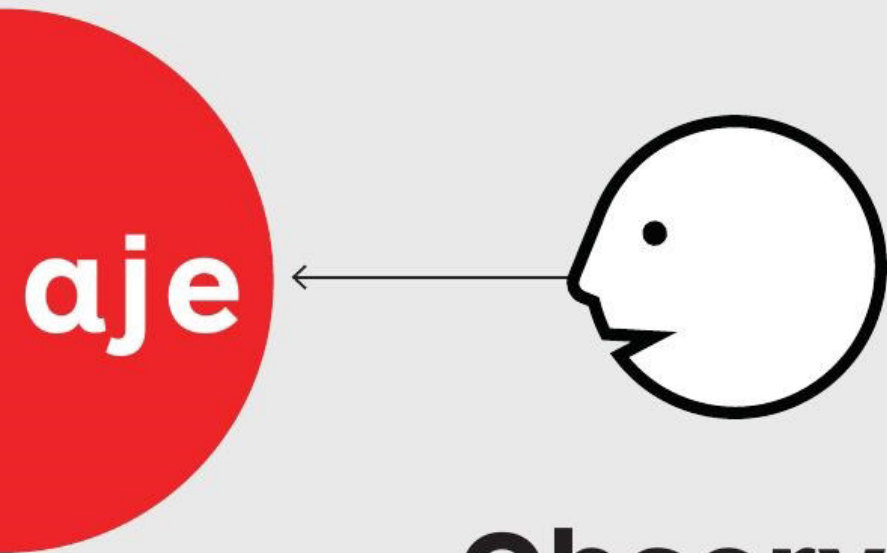
Crear valor

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.



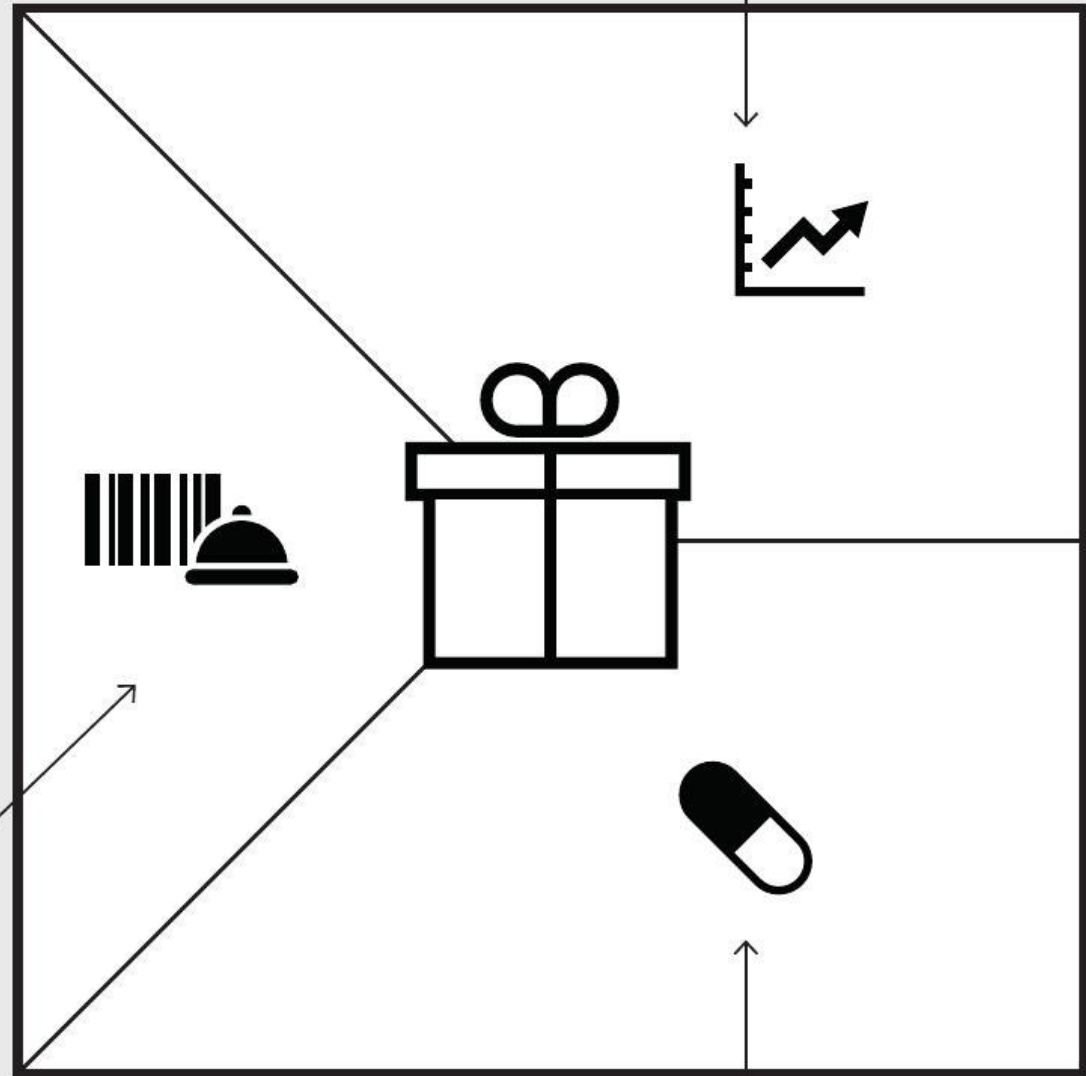
Observar a los clientes

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

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.

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

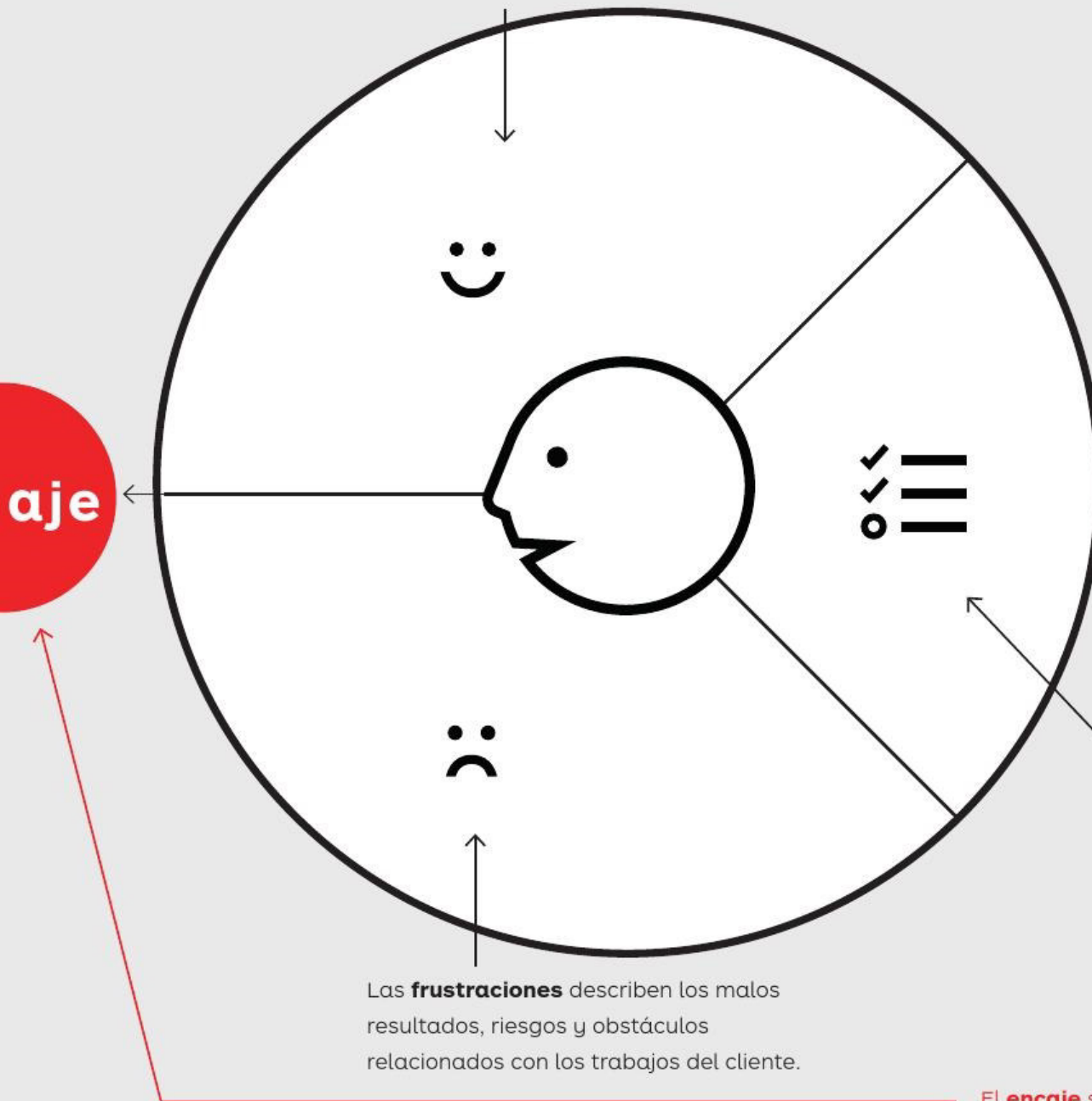


Los **creadores de alegrías** describen cómo tus productos y servicios crean alegrías al cliente.

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

Enc

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



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

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

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

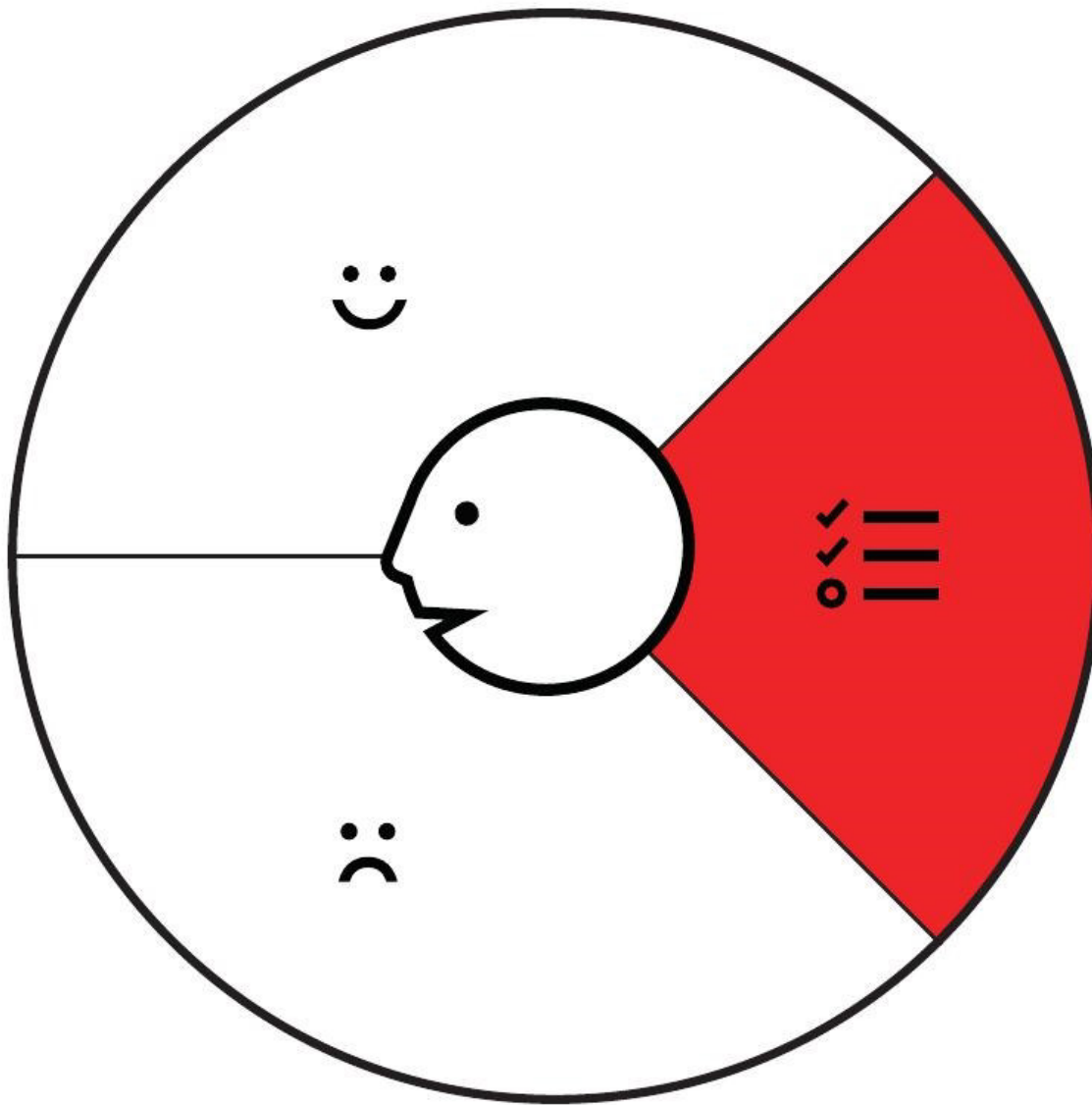
Aquellos en los que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

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.





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»).

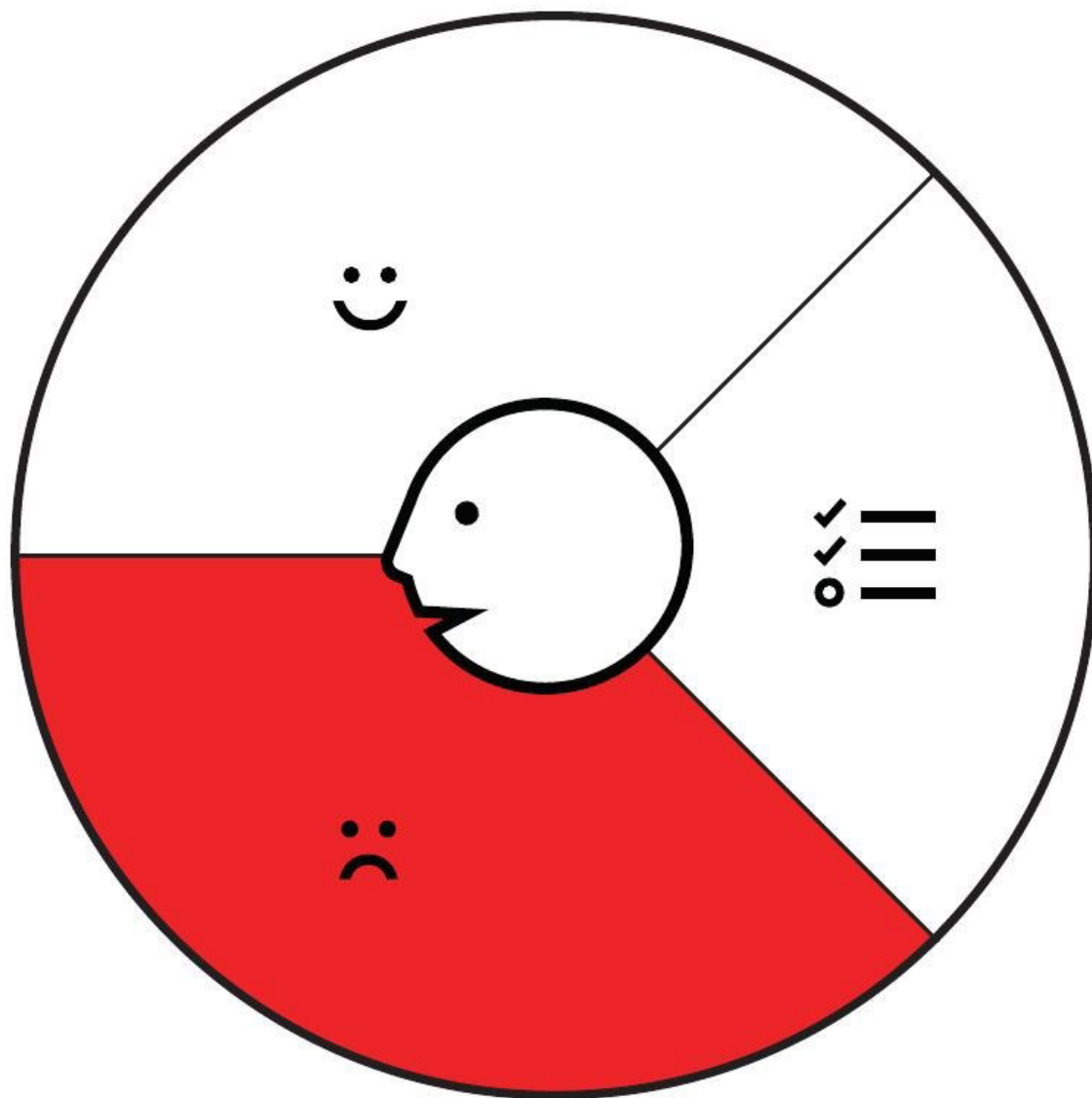
Intensidad de las frustraciones

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?

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

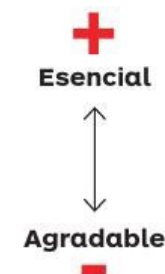
Las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras. Por ejemplo, deseamos que los *smartphones* estén perfectamente integrados con nuestros otros dispositivos.

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.

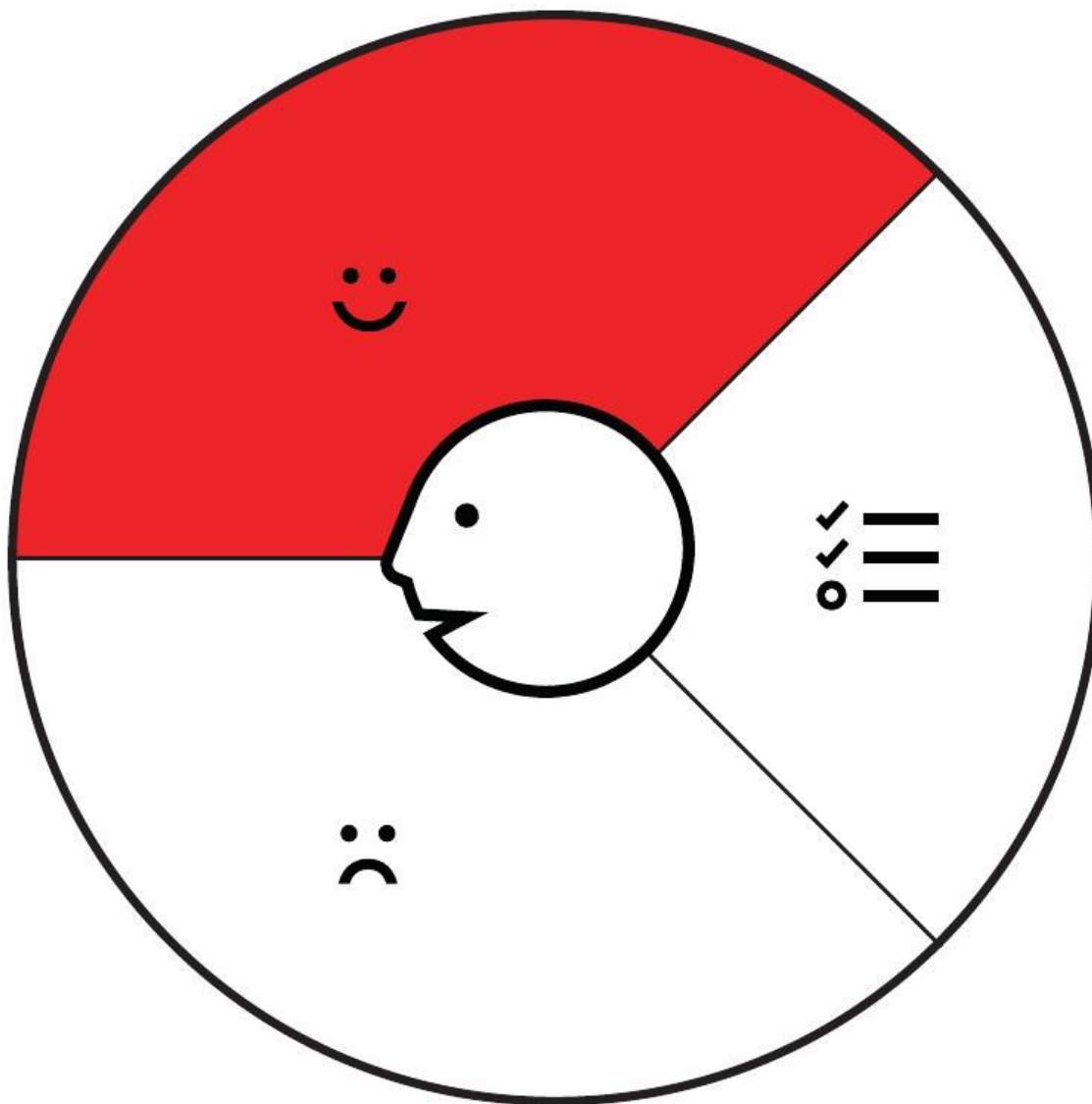
Relevancia de la alegría

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?



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.

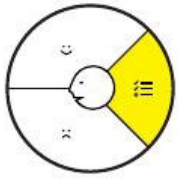
Asegúrate de no limitarte a considerar los trabajos, frustraciones y alegrías relacionadas con una propuesta de valor o producto que tengas en mente. Identifica esas frustraciones (p. ej.: «Los libros de empresa son demasiado largos»), así como otras extremas (p. ej.: «falta de tiempo» o «llamar la atención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

Clasificar trabajos, frustraciones y alegrías

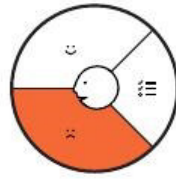
Aunque las preferencias individuales de cada cliente varíen, debes hacerte una idea de sus prioridades. Investiga qué trabajos considera importantes o insignificantes la mayoría. Averigua qué frustraciones les parecen extremas frente a las que simplemente consideran moderadas. Descubre qué alegrías consideran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

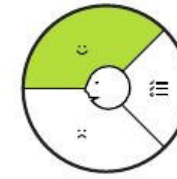
Puedes empezar con una clasificación basada en lo que tú crees que es importante para tus clientes potenciales, siempre y cuando te esfuerces por probarla hasta que refleje de verdad las prioridades desde la perspectiva del cliente.



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.





Ponte en el lugar de tu cliente

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.

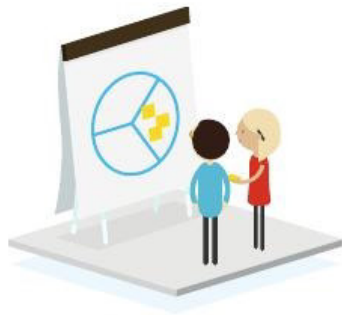
1. Descarga el lienzo del perfil del cliente.
2. Coge un paquete de notas autoadhesivas.
3. Elabora un mapa del perfil del cliente.



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.

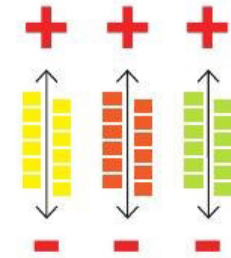
¿Qué frustraciones tienen tus clientes? Anota todas las que se te ocurran, incluyendo obstáculos y riesgos.



4

Identifica las alegrías del cliente.

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

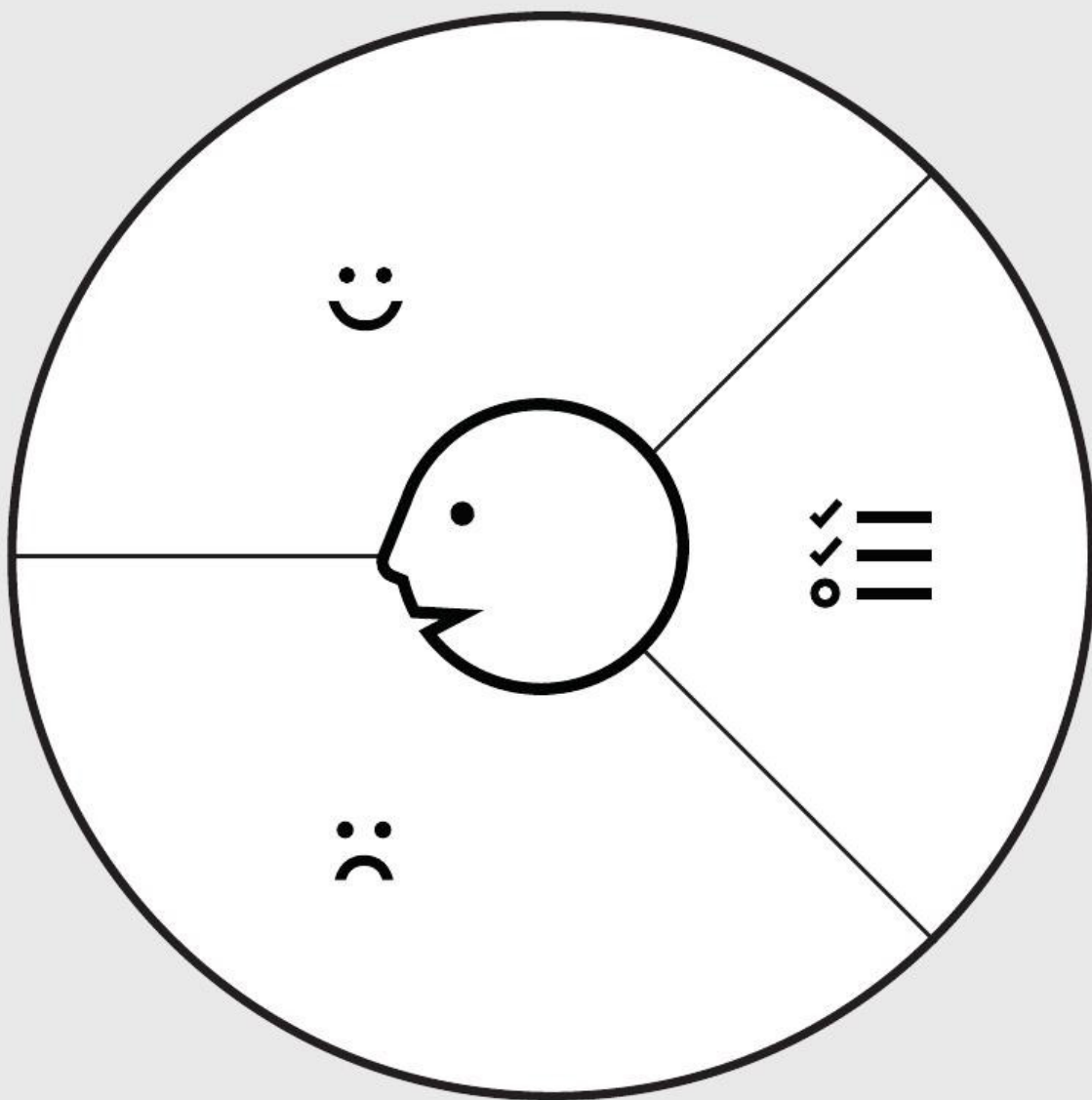


5

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



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.

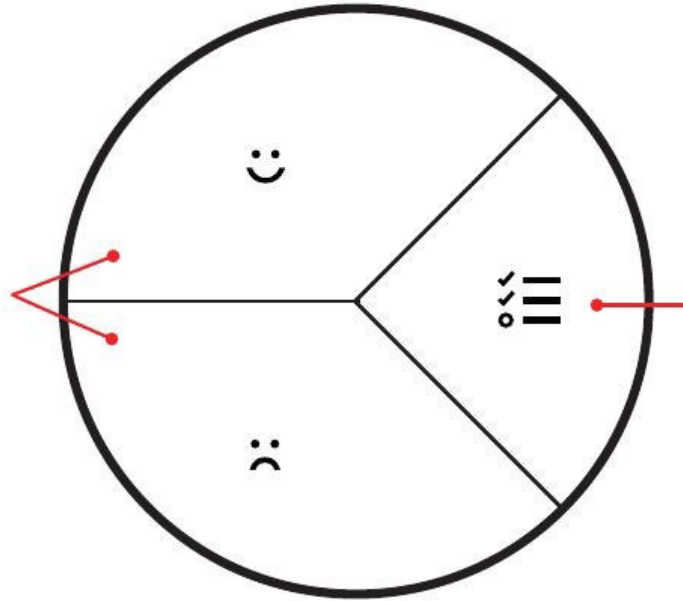


Frustraciones frente a alegrías

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

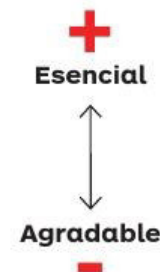
Productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones online.

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





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

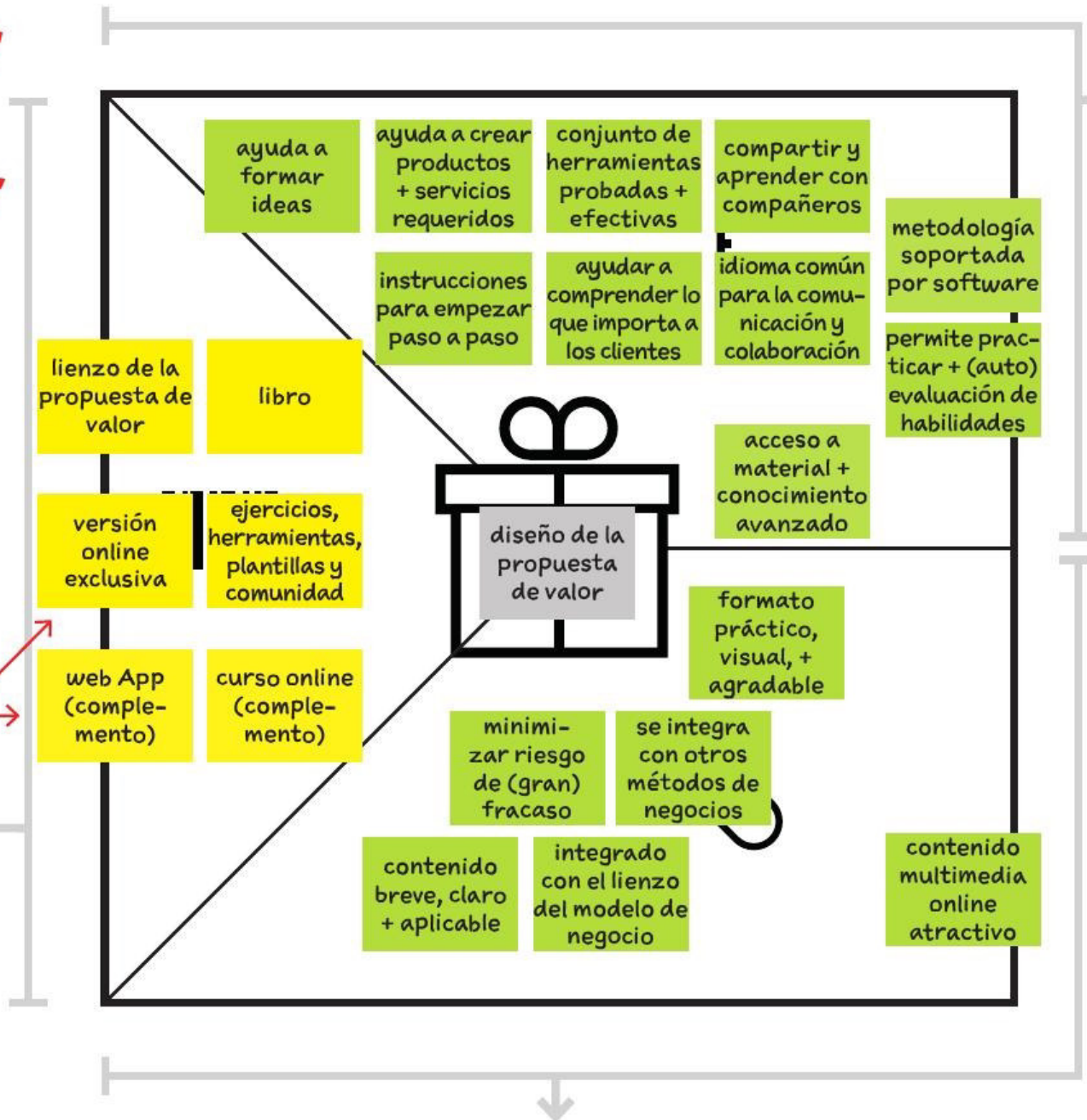


Planificando la propuesta de valor de Diseñando la propuesta de valor

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.





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

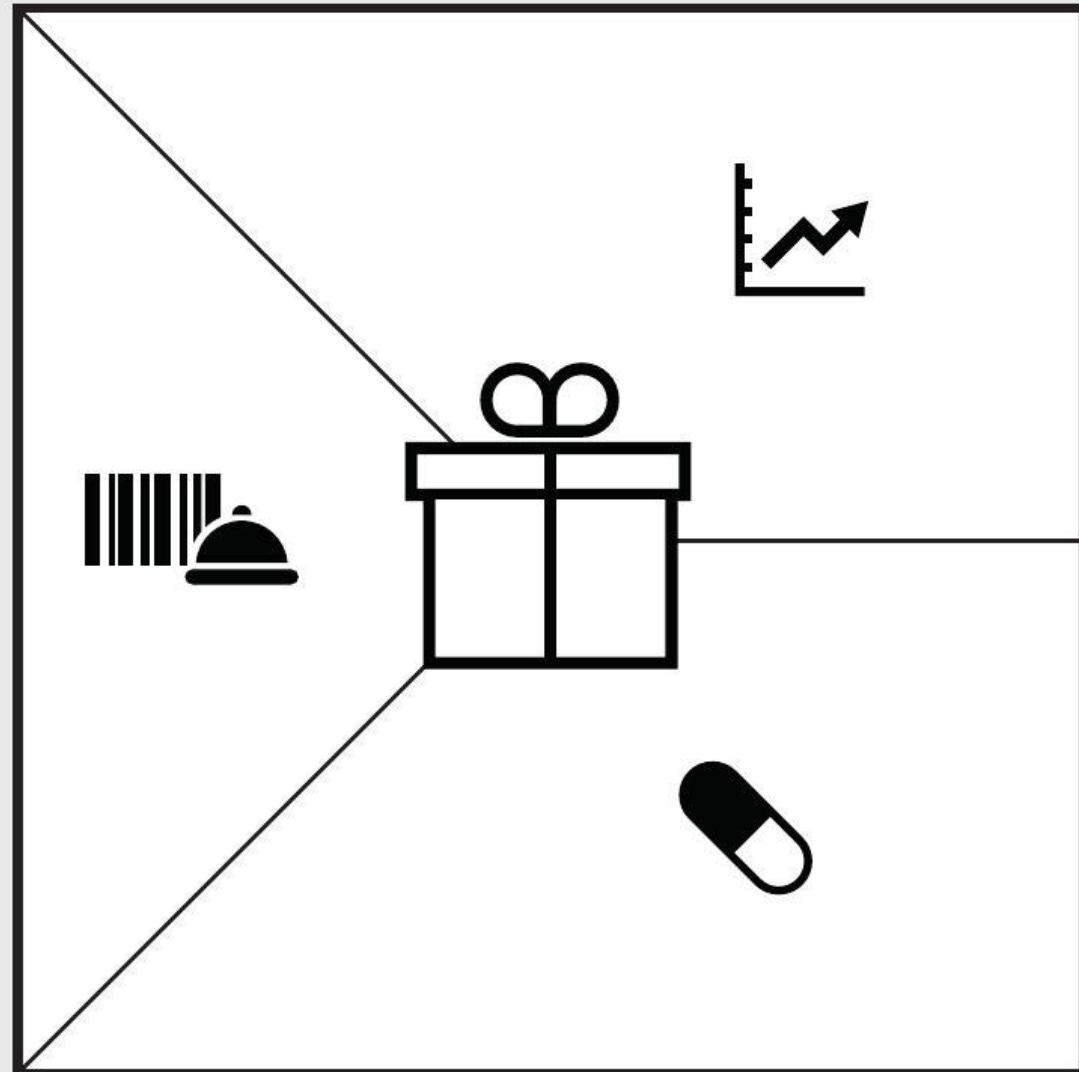
Esboza el mapa de valor de una de tus propuestas existentes. Por ejemplo, utiliza una que tenga como objetivo el segmento de clientes del que hiciste el perfil en el ejercicio anterior. Es más fácil empezar con una propuesta que ya exista. No obstante, si aún no tienes ninguna, haz un esquema de cómo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

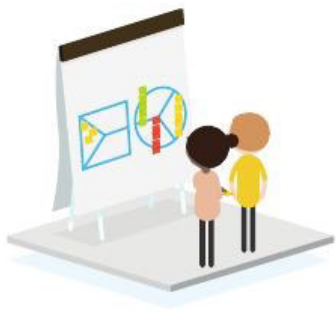
Ahora:

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.

 [Descarga el pdf del mapa de valor](#)

El mapa de valor





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.

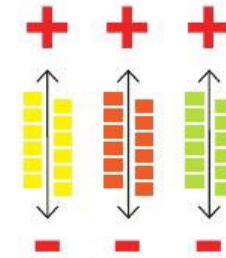
Resume cómo tus productos y servicios ayudan a los clientes en la actualidad a aliviar frustraciones eliminando resultados, obstáculos o riesgos no deseados. Utiliza una nota autoadhesiva para cada aliviador de frustraciones.



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

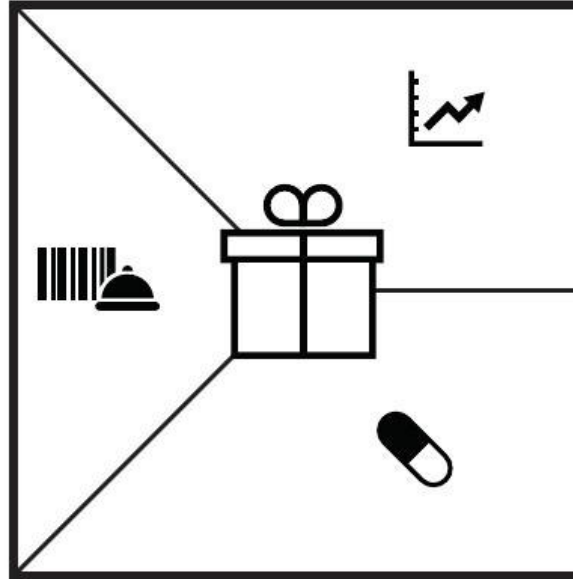
Clasifica por orden de importancia.

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



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.

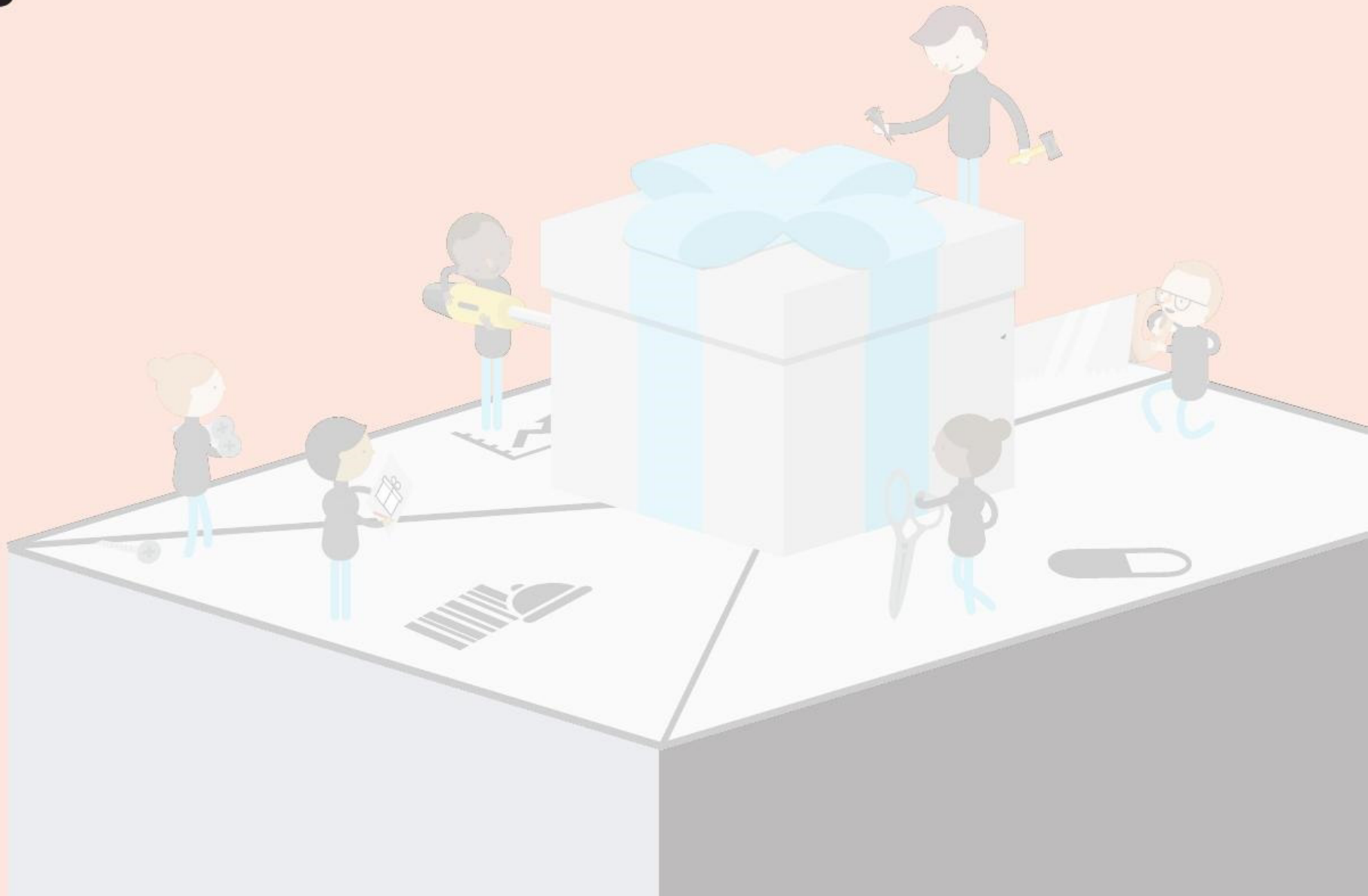
Los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías son explicaciones o características que explicitan la creación de valor de tus productos y servicios. Entre los ejemplos se incluyen: «ayuda a ahorrar tiempo» y «bien diseñado».

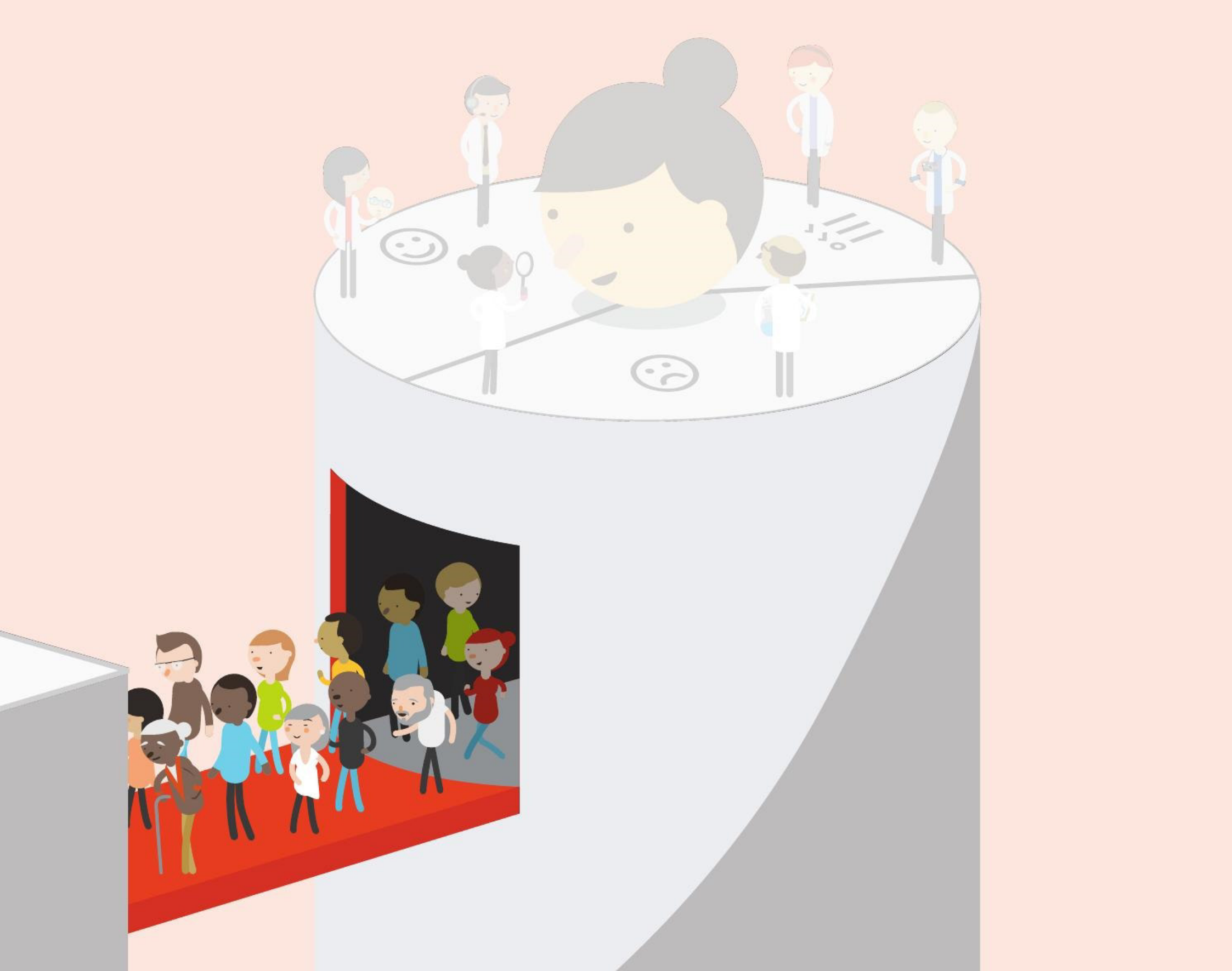
Recuerda que los productos y servicios no crean valor en términos absolutos. Siempre es en comparación con los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.

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

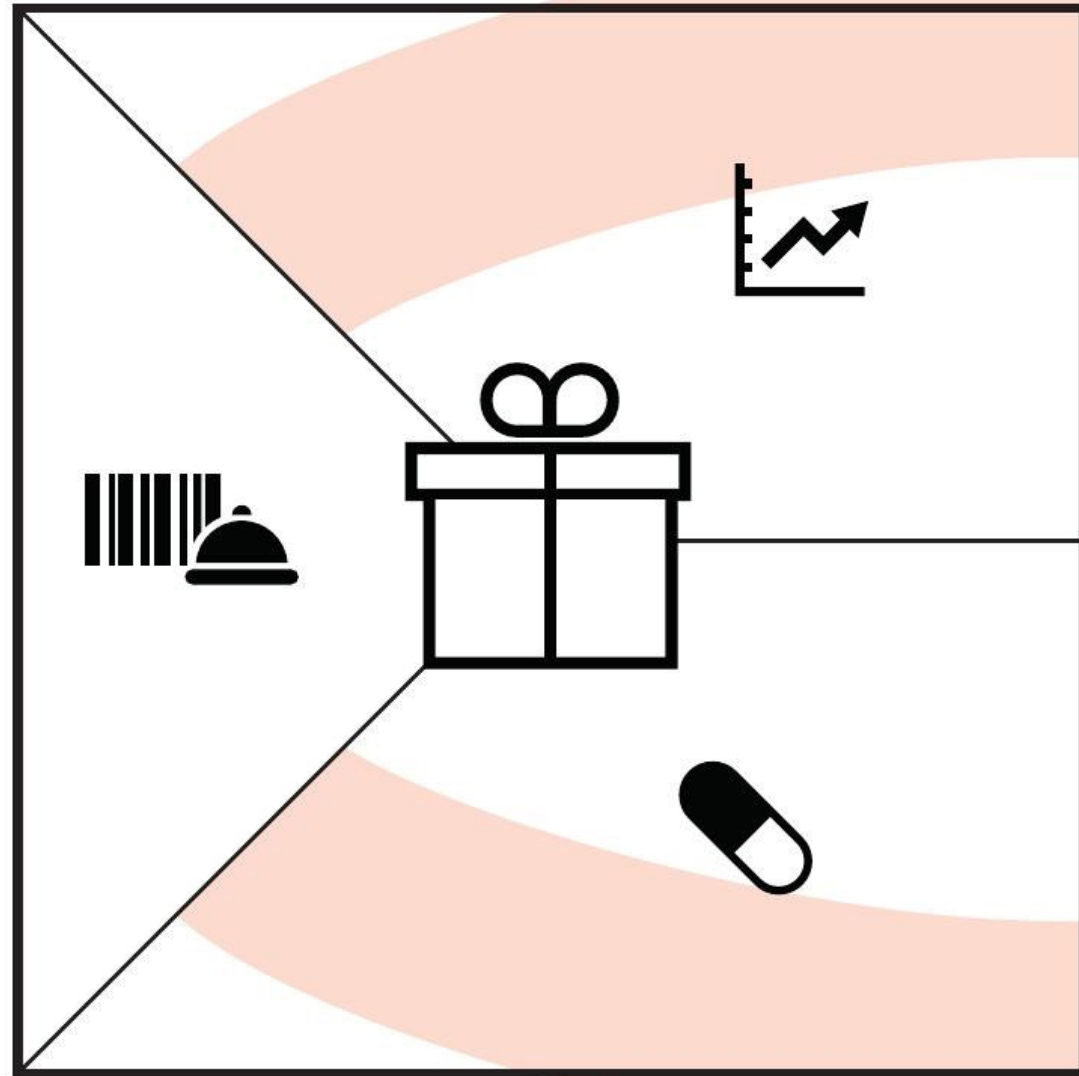




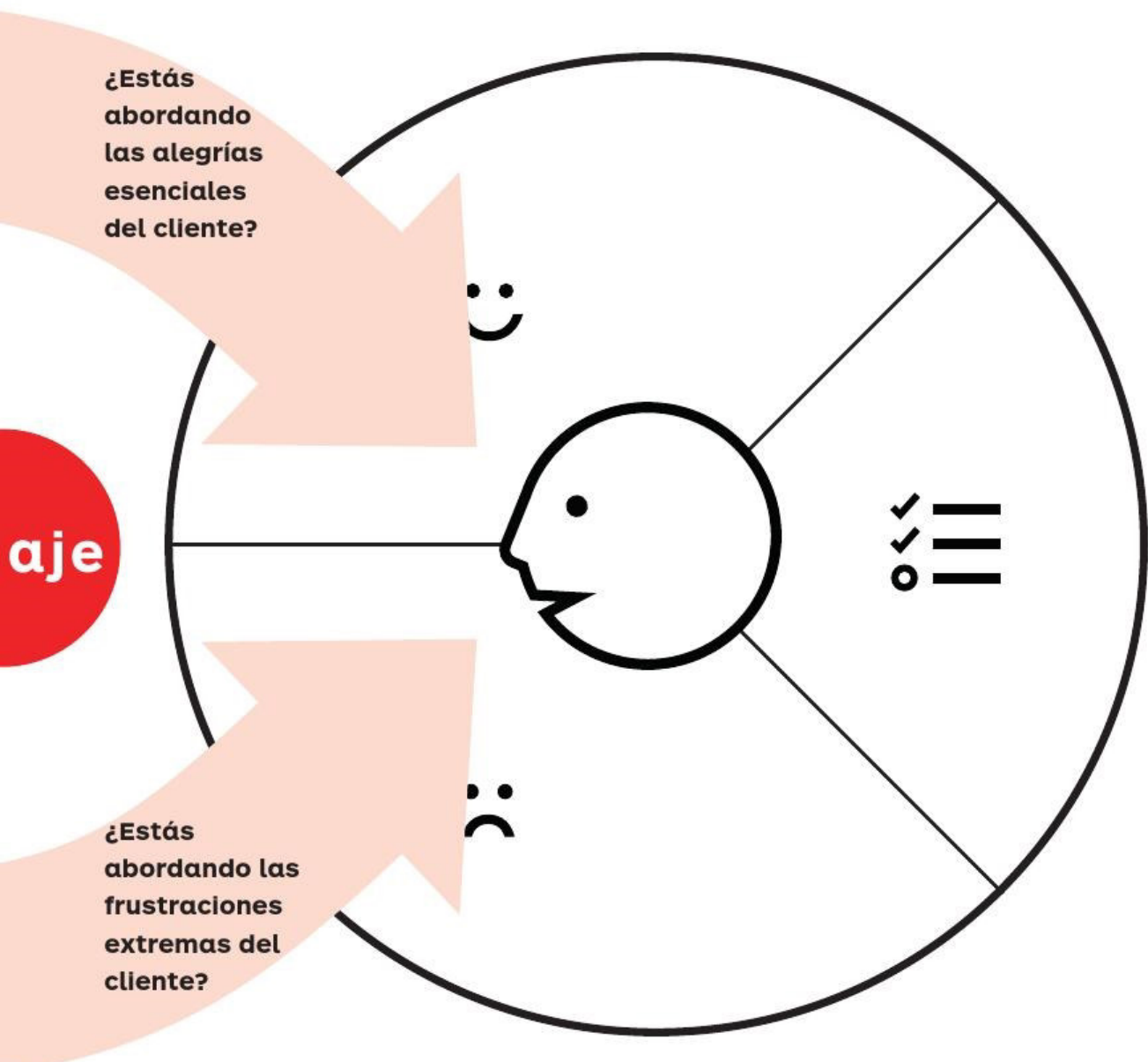
Encaje

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

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



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



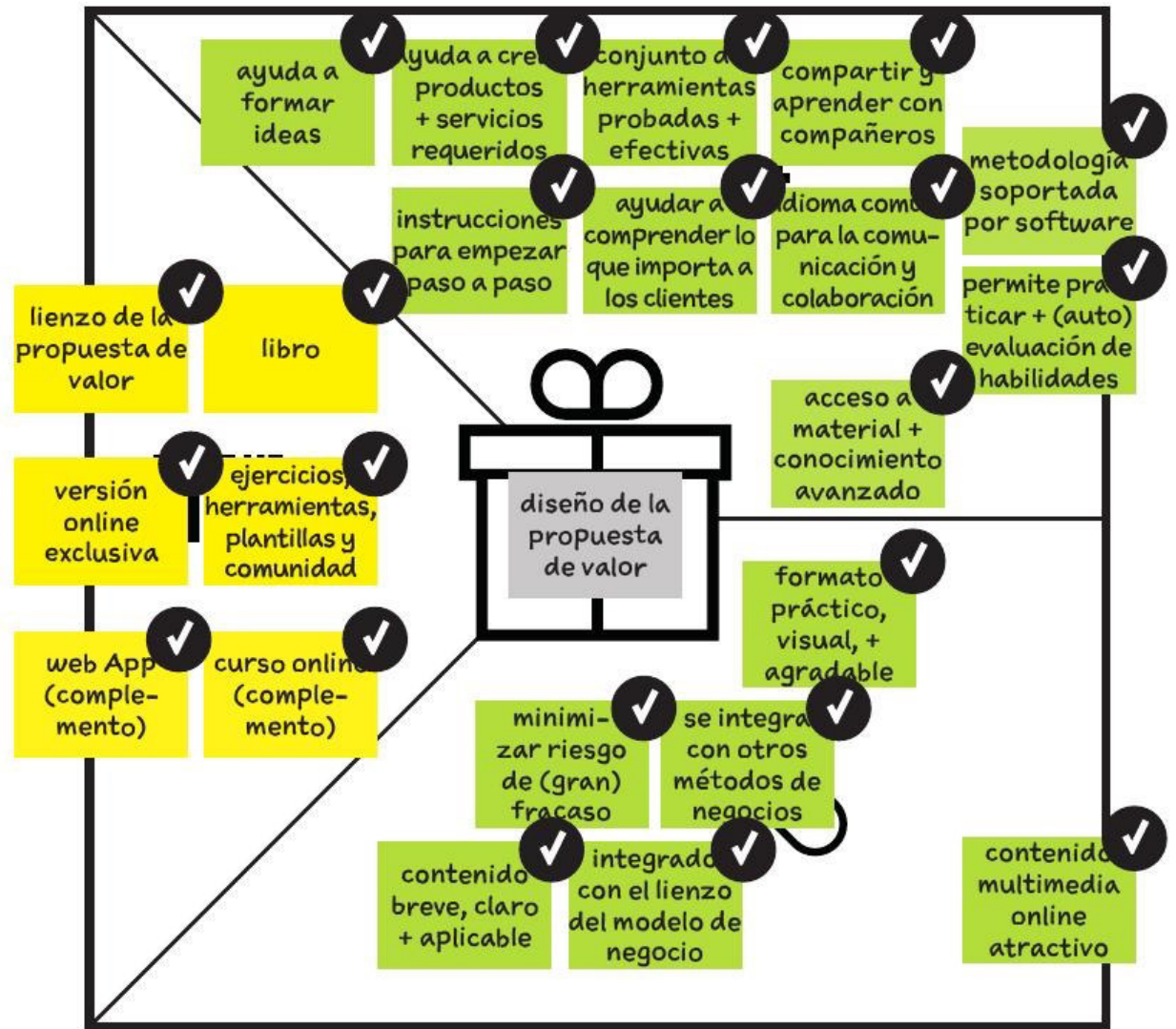
En tu propuesta de valor, tus clientes representan al juez, jurado y verdugo. Si no consigues el encaje, serán despiadados.

¿Encaje?

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.

Verifica tu encaje



46

OBJETIVO

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

RESULTADO

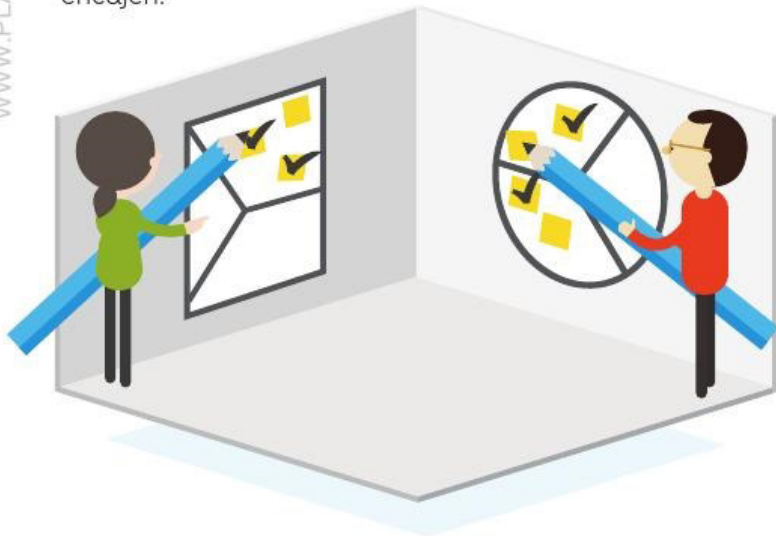
Conexión entre tus productos y servicios y los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente

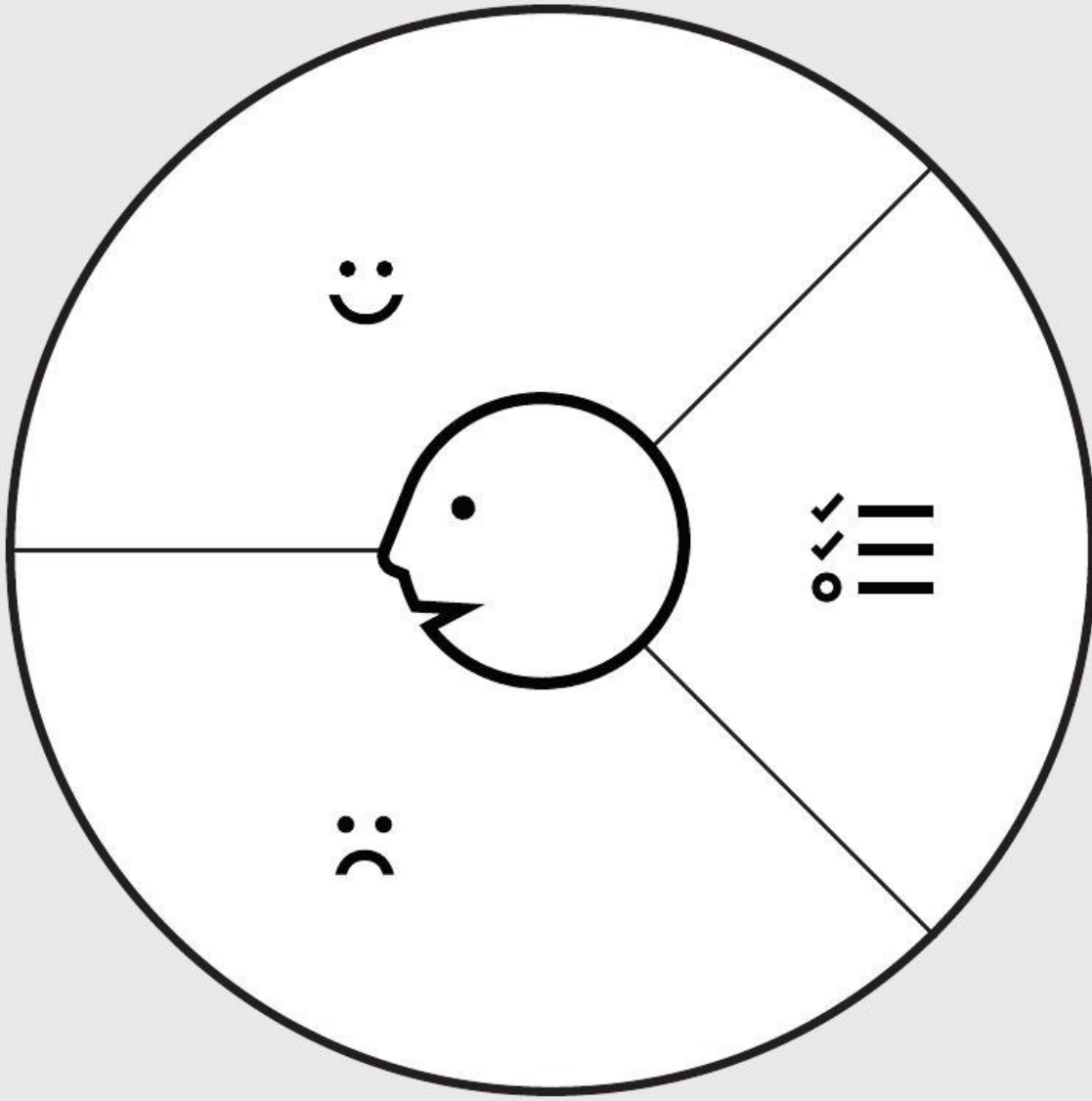
Haz este ejercicio online

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*

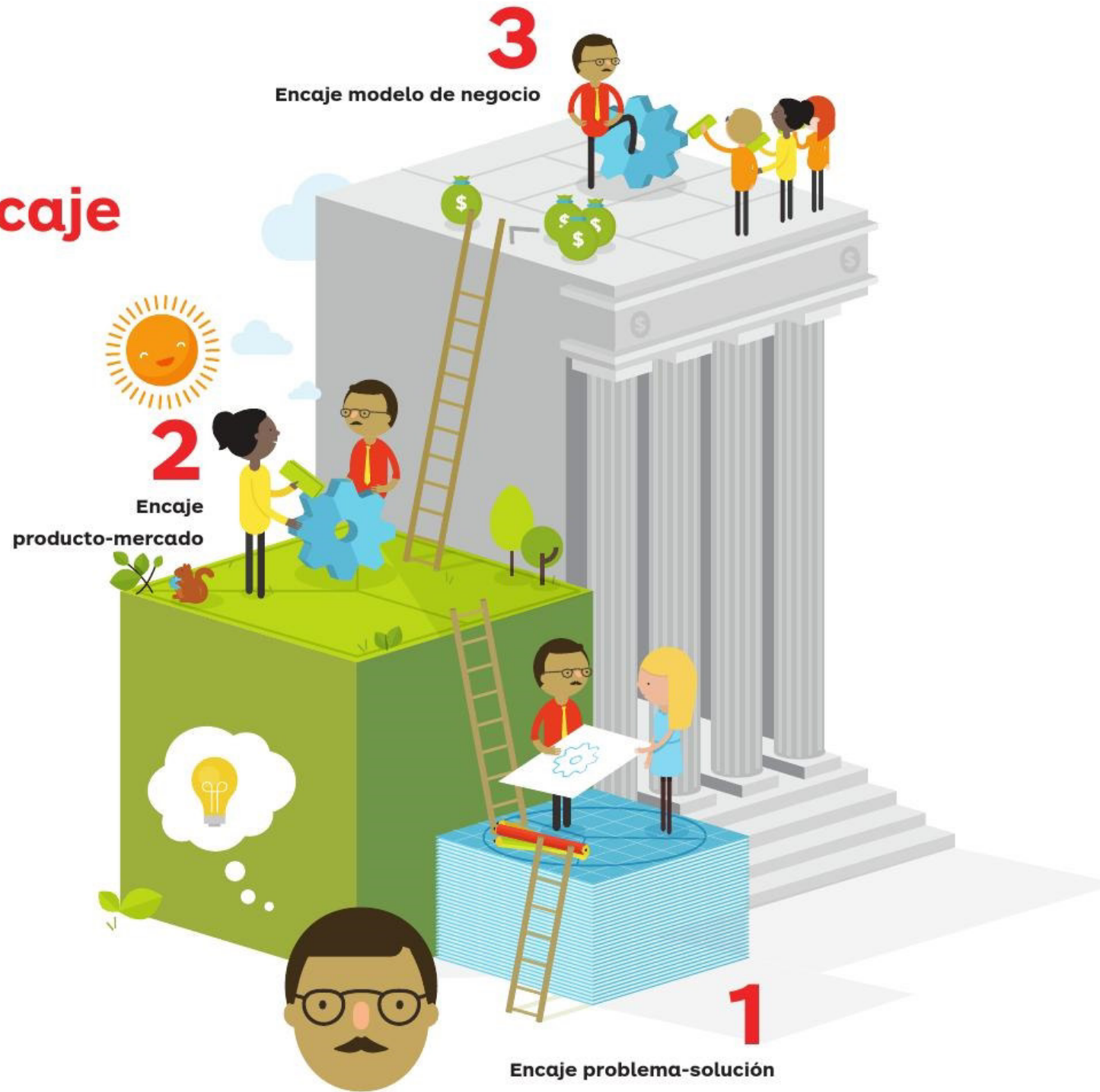


Tres tipos de encaje

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

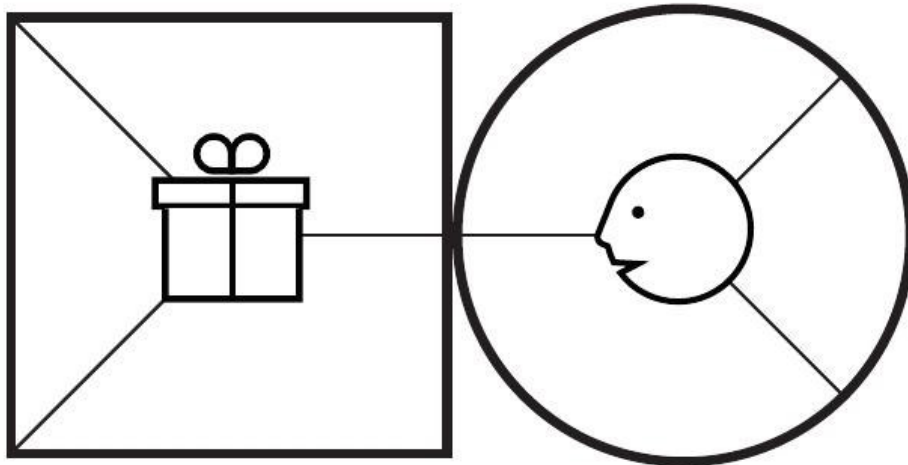
Las propuestas de valor en transacciones de empresa a empresa (B2B) suelen implicar a varias partes interesadas en la búsqueda, evaluación, compra y uso de un producto o servicio. Cada una de ellas tiene un perfil con trabajos, frustraciones y alegrías diferentes. Las partes interesadas pueden decantar 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:

Agregados

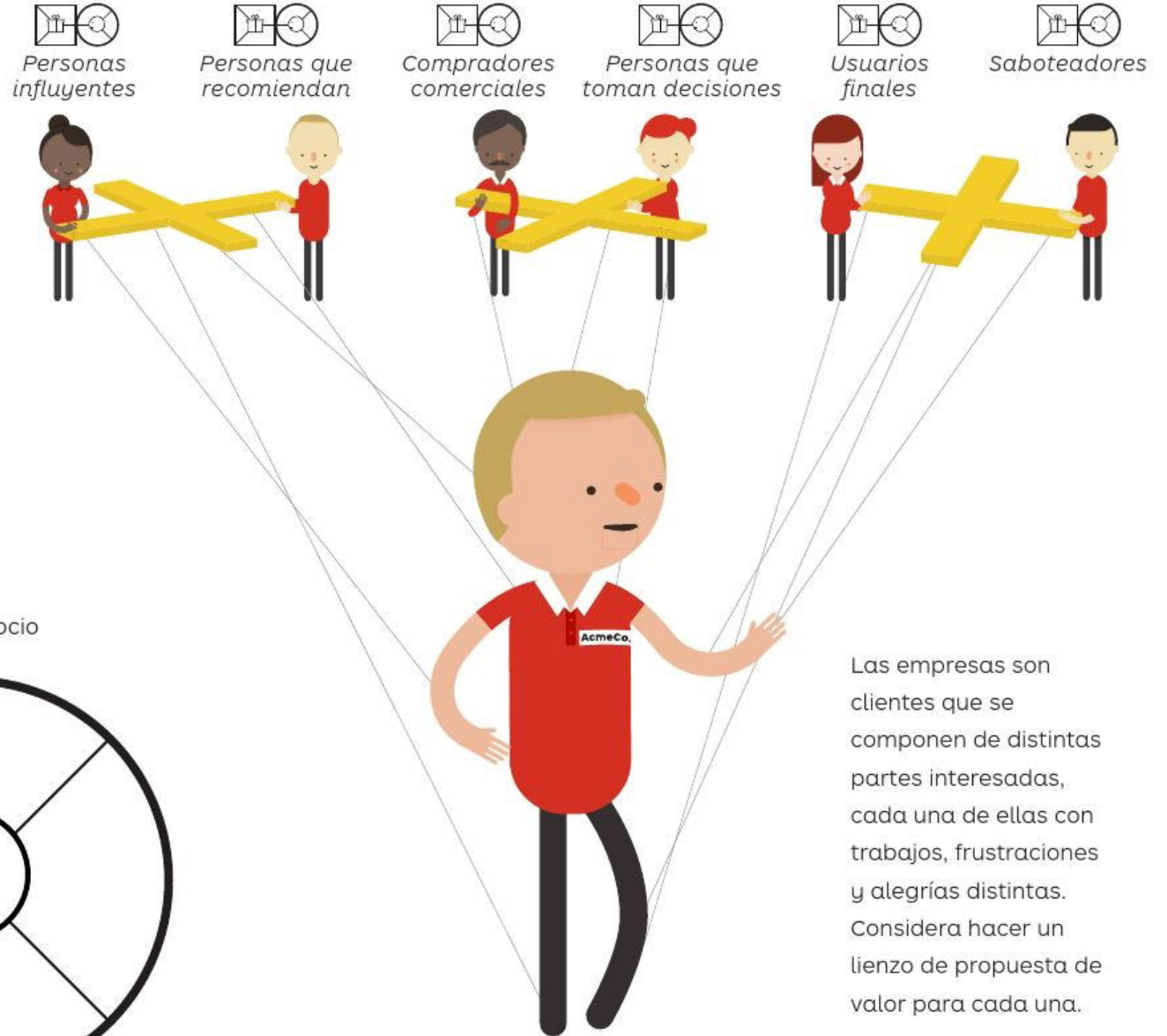
Propuesta de valor

Segmento de negocio



+Desagregados

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



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

Personas influyentes

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

Personas que recomiendan

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

Compradores comerciales

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

Personas que toman decisiones

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

Usuarios finales

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

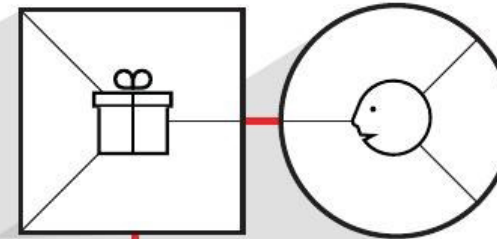
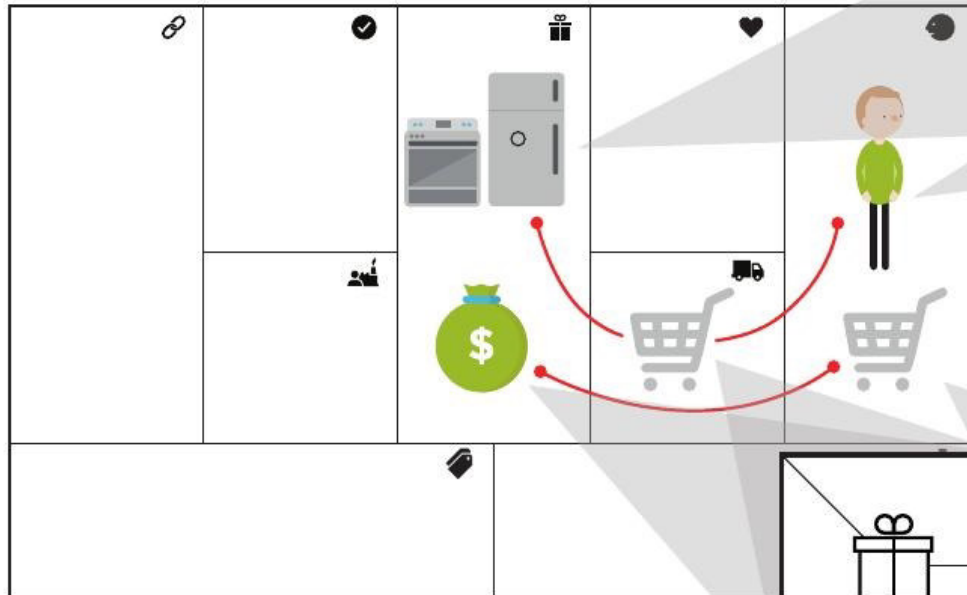
Dos ilustraciones habituales de encajes múltiples son los modelos de negocio **intermediarios** y de **plataforma**.

Intermediarios

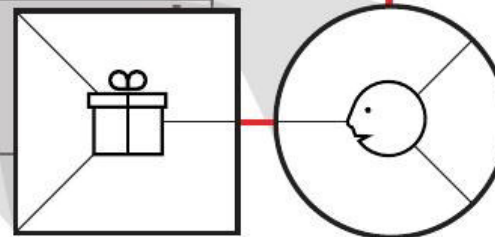
Cuando un negocio vende un producto o servicio a través de un intermediario, en realidad necesita complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la oferta no llegue al cliente final, o al menos, no con el mismo impacto.

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 atractiva tanto para hogares (cliente final) como para distribuidores intermediarios.

Haier



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

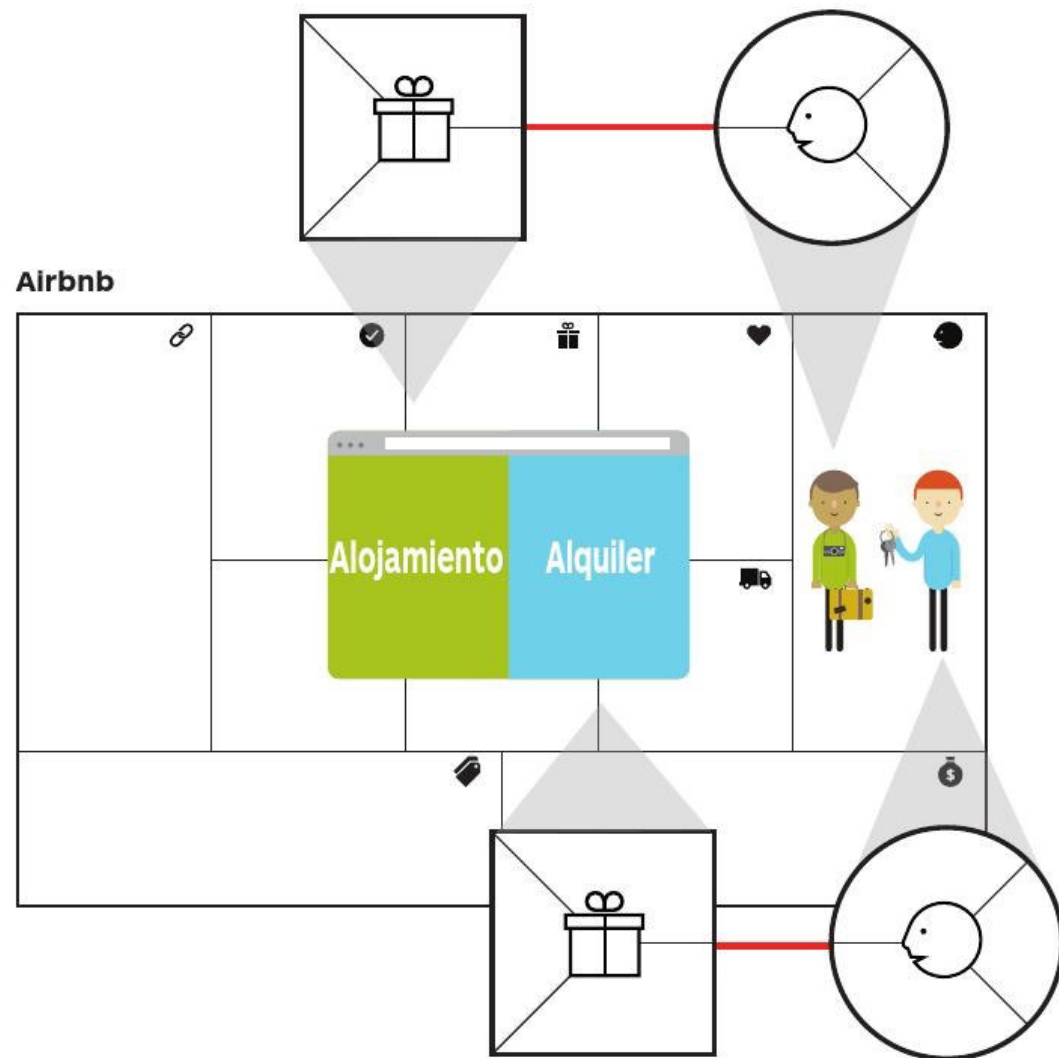


Haier tienen una propuesta de valor para el cliente intermediario, las tiendas, que son también el canal principal para el cliente final.

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.



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.



¿Qué aspecto debería tener la propuesta de valor nueva?

¿Qué motiva al espectador?



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

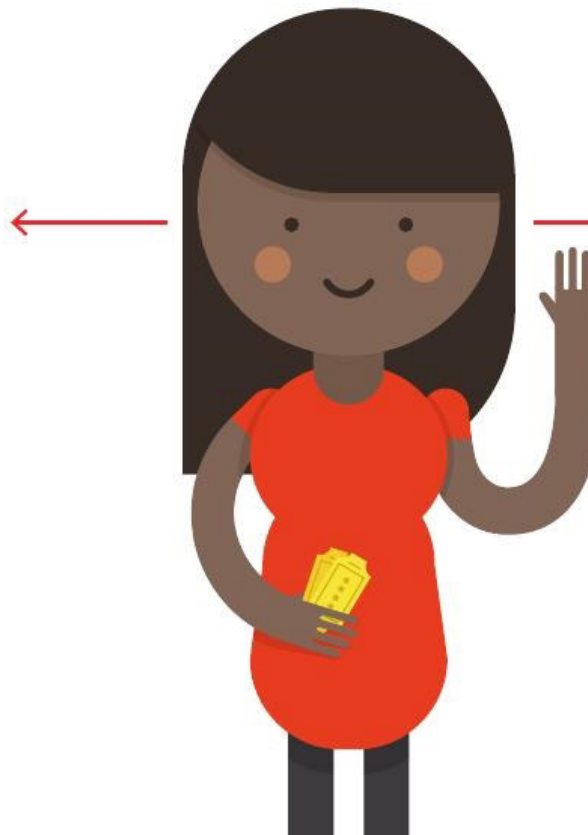
Cuando prepares el perfil del cliente, no te centres sólo en los trabajos, frustraciones y alegrías relacionadas con tu propuesta de valor. Amplía el horizonte para entender de verdad lo que motiva a los clientes.

El modelo de negocio de una sala de cine



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

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



El enfoque tradicional: perfiles psicodemográficos

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

JANE ESPECTADORA Comportamiento en el cine:
 20-30 años
 Clase media alta
 Gana 100.000 \$/año
 Casada, 2 hijos

- 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.



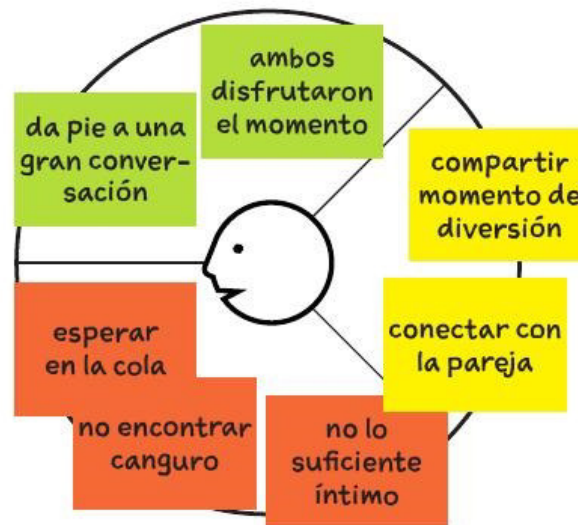
La tarde libre de los niños

¿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

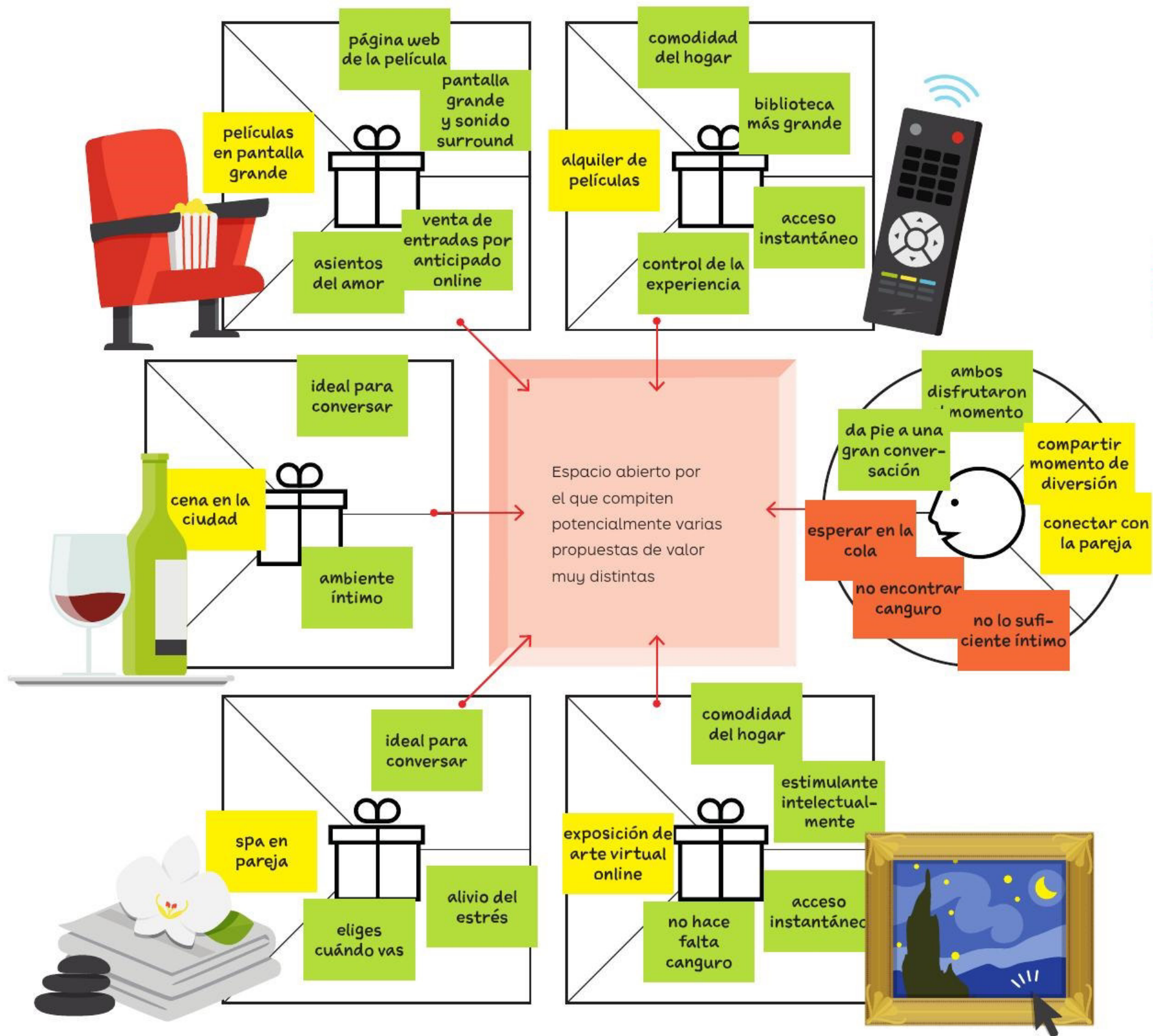
En el actual mundo hipercompetitivo, los clientes están rodeados de una infinidad de propuestas de valor tentadoras que compiten entre ellas por los mismos bloques limitados de atención. Propuestas de valor muy distintas pueden abordar trabajos, frustraciones y alegrías parecidos.

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.

Esfuézate 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.







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.

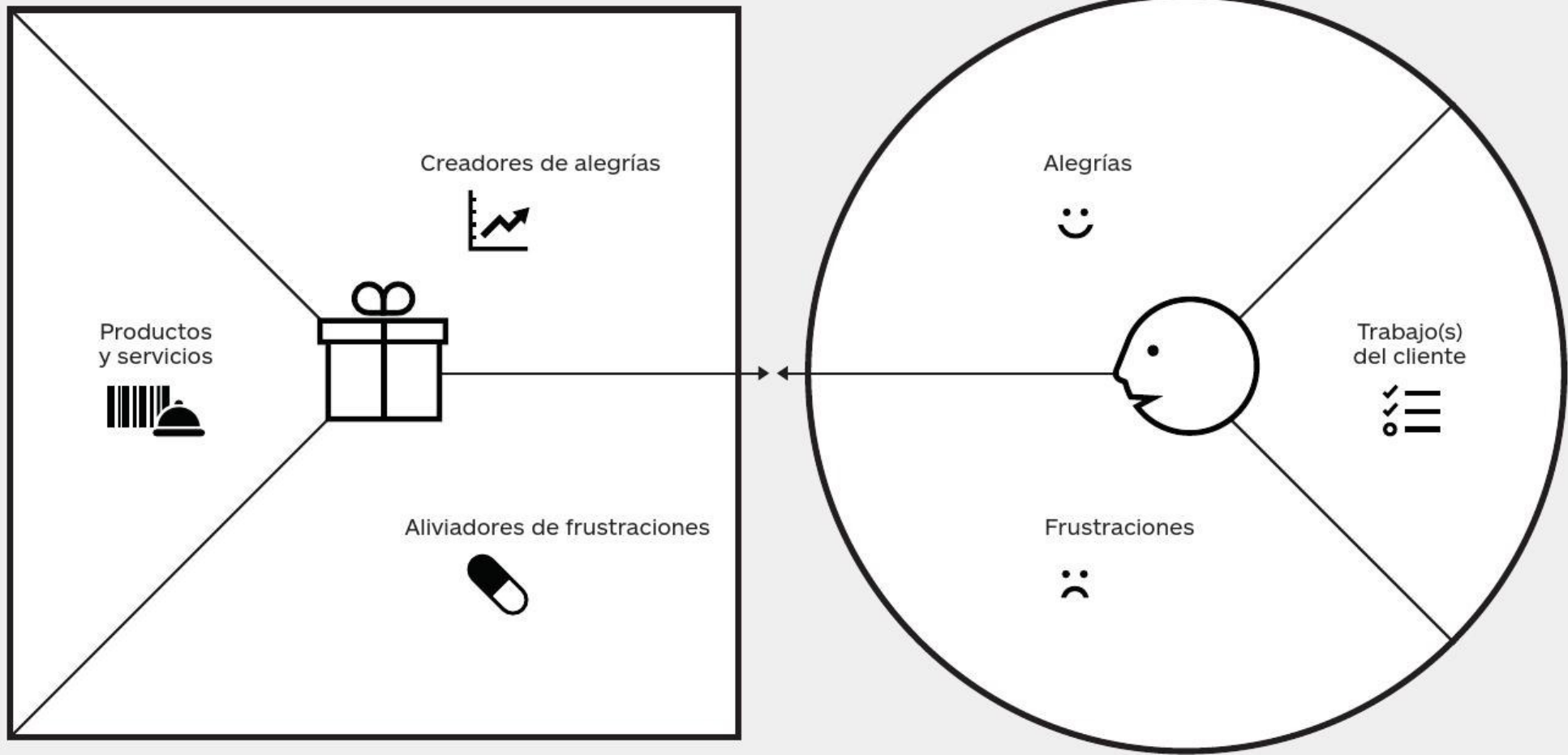
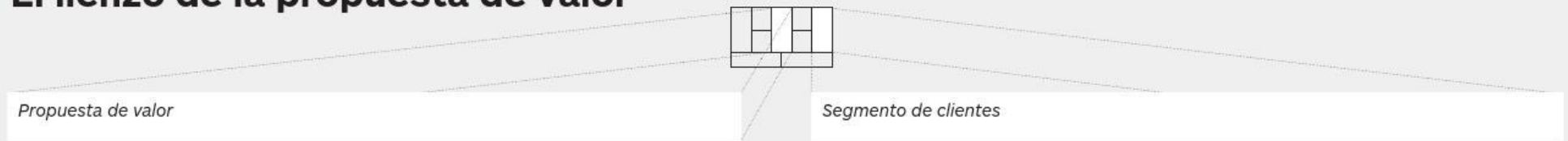
Mapa de valor

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



Diseñando una mala propuesta de valor

Una guía para malgastar tu inversión, comunicar del peor modo posible y perder el poco tiempo que te queda fabricando productos que nadie quiere

Ahora con un **50%** más de jerga inútil

Deusto
Grupo Planeta

www.edicionesdeusto.com
www.planetadelibros.com
[@EdicionesDeusto](https://www.facebook.com/EdicionesDeusto)
#DiseñandoLaPropuestaDeValor

Para más información:
www.planetadelibros.com/strategyzer

Diseño de cubierta: Alan Smith y Trish Papadakos
Imagen de cubierta: ©Pilot Interactive

PVP 24,95 € 10117097



9 788423 419517